
**ВЕСТНИК
АЛТАЙСКОЙ АКАДЕМИИ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

ISSN 1818-4057

№ 12 2025

Часть 2

Научный журнал

Вестник Алтайской академии экономики и права

ISSN 1818-4057

Журнал издается с 1997 года.

Издание включено в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (Перечень ВАК).

Официальный сайт журнала – www.vaael.ru.

Доступ к электронной версии журнала бесплатен. e-ISSN 2226-3977.

Издание официально зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77 – 84919 от 31.03.2023.

Учредитель: Шеланков А.В.

Редакция: ООО "ЕАНПП" г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5

Типография: ООО "ЕАНПП" г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5

Издатель: ООО "ЕАНПП" г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5

Главный редактор – Старчикова Н.Е.

Шифры научных специальностей:

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

5.2.1. Экономическая теория (экономические науки) (ПЕРЕЧЕНЬ ВАК)

5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике
(экономические, физико-математические науки)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

5.2.4. Финансы (экономические науки) (ПЕРЕЧЕНЬ ВАК)

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Все публикации рецензируются.

Журнал индексируется в Российском индексе научного цитирования РИНЦ
и научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU.

Номерам и статьям журнала присваивается Цифровой идентификатор объекта DOI.

Выпуск подписан в печать 26.12.2025.

Дата выхода номера 20.01.2026.

Распространение по свободной цене.

Усл. печ. л. 16,5. Тираж 500 экз. Формат 60×90 1/8.

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ВЛИЯНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ <i>Ахметшина Л. Г., Хоменко Д. Д.</i>	155
ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА В РАМКАХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ С XVII ПО XX ВЕКА <i>Баев М. С., Губанова Е. В.</i>	165
ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ М&А-СДЕЛОК В КИТАЕ И РОССИИ: РАЗЛИЧИЯ ПОДХОДОВ И ФАКТОРОВ УСПЕХА <i>Байкова А. В., Денисова Е. В.</i>	172
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОКРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ ГАЗА <i>Гасумов Э. Р.</i>	179
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК <i>Головцов Д. Л.</i>	188
СОВРЕМЕННЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЗАТРАТ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДОЛОГИИ И СОДЕРЖАНИЕ <i>Губанова Е. В., Малиновский А. Н.</i>	193
РИСКИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ И СПОСОБЫ ИХ МИНИМИЗАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ <i>Заярная И. А., Федорова М. А., Растворова Н. А.</i>	201
ГЛОБАЛЬНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: РОЛЬ ФИНАНСОВ, НАКОПЛЕНИЯ И РЕЗЕРВОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СУВЕРЕННОСТИ РАЗВИТИЯ <i>Злотников М. С.</i>	206
АНАЛИЗ ЦЕННОСТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНОВ ЦЕНТРАЛЬНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ <i>Конорев А. М., Артёмов В. А., Кривошлыков В. С.</i>	213
СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ И ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ОБЪЕДИНЕНИЯ БРИКС+ <i>Ляшенко Е. А., Юрлова И. О.</i>	219

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО РОСТА В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РОСТА	
<i>Поздняков С. В.</i>	225
САНКЦИОННЫЕ ГРАНИЦЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ РИСКОВ	
<i>Прокопенко З. В.</i>	233
РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ В СУБЪЕКТАХ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА	
<i>Савинцева С. А., Сурцева А. А.</i>	241
МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ КАК АДАПТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ	
<i>Семко И. А., Алтухова Л. А.</i>	247
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИИ	
<i>Туманин А. В.</i>	254
ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	
<i>Худякова О. Н., Стрелкова Е. А.</i>	260
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО РАЗВИТИЯ В ПЕРСПКТИВЕ	
<i>Ши Цзясинь</i>	270
КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	
<i>Якупов М. А., Габидинова Г. С.</i>	277

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 336.67:504.06

Л. Г. Ахметшина ORCID ID 0000-0002-4040-5470

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия, e-mail: akhmetshinalg@mail.ru

Д. Д. Хоменко

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия

ВЛИЯНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Ключевые слова: ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», экологические факторы, финансовые показатели, экологическая нагрузка, финансовая устойчивость.

В современных условиях высокие темпы развития промышленного производства сопровождаются увеличением экологической нагрузки на окружающую среду, что усиливает давление на компании со стороны государственных регуляторов и общественности, переводя экологические риски в поле финансовых и репутационных потерь. Целью настоящего исследования является оценка влияния ключевых экологических факторов (экологических затрат, объемов выбросов загрязняющих веществ, водопотребления, образования отходов) на финансовые показатели компании и разработка практических рекомендаций по снижению экологической нагрузки и укреплению финансовой устойчивости. Объектом исследования выступает ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель». Для оценки использованы методы корреляционного и регрессионного анализа на основе данных консолидированной отчетности и отчетов об устойчивом развитии компании за период 2015–2024 гг. Результаты свидетельствуют о наличии статистически значимых связей между экологической деятельностью компании и её ключевыми финансовыми показателями, прежде всего, выручкой и операционной прибылью (EBITDA). Наиболее сильное положительное влияние на выручку оказывают рост образования отходов (как индикатор масштаба производства) и инвестиции в устойчивое развитие. Обнаружены значимые обратные связи: снижение энергопотребления и объема выбросов загрязняющих веществ на фоне роста выручки указывает на повышение энергоэффективности и результативности экологических программ. Чистая прибыль и свободный денежный поток в меньшей степени зависят от экологических факторов. Практическая значимость работы заключается в формулировании рекомендаций, способствующих снижению экологической нагрузки и укреплению финансовой устойчивости, рыночной стоимости и стратегических позиций компаний в долгосрочной перспективе.

L. G. Akhmetshina ORCID ID 0000-0002-4040-5470

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
e-mail: akhmetshinalg@mail.ru

D. D. Khomenko

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF A MINING AND METALLURGICAL COMPANY

Keywords: PJSC «MMC Norilsk Nickel», environmental factors, financial performance, environmental impact assessment, corporate financial stability.

In modern conditions, the high pace of industrial development is accompanied by an increasing environmental burden, which amplifies pressure on companies from government regulators and the public, transforming environmental risks into financial and reputational losses. The purpose of this study is to assess the impact of key environmental factors (environmental costs, volumes of pollutant emissions, water consumption, waste generation) on the company's financial performance and to develop practical recommendations for reducing the environmental footprint and strengthening financial resilience. The research focuses on PJSC «MMC Norilsk Nickel» (Nornickel). To conduct the assessment, methods of correlation and regression analysis were applied based on data from the company's consolidated financial statements

and sustainability reports for the period 2015–2024. The results indicate the presence of statistically significant relationships between the company's environmental activities and its key financial indicators, primarily revenue and operating profit (EBITDA). The most substantial positive impact on revenue is exerted by an increase in waste generation (as an indicator of production scale) and investments in sustainable development. Significant inverse relationships were identified: a decrease in energy consumption and the volume of pollutant emissions against the backdrop of revenue growth points to improved energy efficiency and the effectiveness of environmental programs. Net profit and free cash flow show a lesser degree of dependence on environmental factors. The practical significance of the study lies in formulating recommendations that contribute to reducing the environmental burden and strengthening the financial stability, market value, and strategic positioning of companies in the long term.

Введение

В современных условиях высокие темпы развития промышленного производства сопровождаются увеличением выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросов загрязненных сточных вод в водные объекты и объемов образования отходов производства и потребления, что приводит к обострению экологических проблем. Одним из самых загрязненных регионов России является Красноярский край. В 2024 году совокупный объем выбросов загрязняющих атмосферный воздух веществ от стационарных источников составил 2156,0 тыс. тонн или 12,6% от общего объема выбросов по всей стране. При этом город Норильск занимает первое место среди городов и городских округов, характеризующихся наибольшими значениями показателя «Выбросы в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников» в 2024 году, с объемом выбросов в 1284,6 тыс. тонн. Сброшено загрязненных сточных вод без очистки 40,2 млн м³ (3,5% от общего объема сброса), недостаточно очищенных загрязненных сточных вод 243,4 млн м³ (3,1% от общего объема). 632,5 млн тонн отходов приходится на Красноярский край в 2024 году (7,4%) [1]. К числу основных источников загрязнения Красноярского края относится металлургическая отрасль, являющаяся стратегически важной для экономики страны. Обеспечивая другие сектора (машиностроение, строительство, энергетику) необходимыми металлами и сплавами, металлургия стимулирует научно-технический прогресс, создает новые рабочие места, вносит существенный вклад в формирование ВВП страны. Ведущей компанией металлургической отрасли является ПАО «ГМК «Норильский никель» [2, 3]. Оказывая масштабное воздействие на окружающую среду, компания испытывает значительное давление со стороны государственных регуляторов, общественности, что переводит экологические риски в поле финансовых, в виде потен-

циальных штрафов, затрат на ликвидацию аварий, модернизацию основных фондов, и репутационных потерь. Данные обстоятельства обуславливают необходимость анализа корреляции экологических факторов с динамикой финансовых показателей компании, что позволит эмпирически проверить как влияют экологические факторы на финансовую устойчивость и стоимость компании, происходит ли снижение рисков и создаются ли конкурентные преимущества в ESG-ориентированном мире при увеличении экологических затрат.

Цель исследования заключается в оценке влияния ключевых экологических факторов (экологических затрат, объемов выбросов загрязняющих веществ, водопотребления, образования отходов) на финансовые показатели ПАО «ГМК «Норильский никель» и разработке практических рекомендаций по снижению экологической нагрузки и укреплению финансовой устойчивости компании.

Материалы и методы исследования

Работа выполнена на основе анализа данных консолидированной отчетности и отчетов об устойчивом развитии компании за период 2015–2024 гг. Для оценки взаимосвязи экологических факторов и финансовых показателей компании использованы методы корреляционного и регрессионного анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

ПАО «ГМК «Норильский никель» – лидер металлургической промышленности России, крупнейший мировой производитель палладия – 40% мирового производства (критически важен для автомобильных катализаторов), никеля – 16% мирового производства, платины – 11% мирового производства. Компания является производителем «зеленых» металлов, необходимых для декарбонизации глобальной экономики, реализации энергоперехода к возобновляемым

мой энергетике и электротранспорту. Доля компании в мировом объеме металлургического производства 40%, в России – 9,1%, в объеме российского промышленного производства – 2,2%. Производственные активы расположены в России (Норильский промышленный район, Кольский полуостров и Забайкальский край) и Финляндии. ПАО «ГМК «Норильский никель» системаобразующая компания, обеспечивающая 0,6% ВВП страны [4].

При этом деятельность компании связана с высокой экологической нагрузкой. Ежегодно в среднем в атмосферу попадает 1,8 млн тонн загрязняющих веществ, основной объем приходится на диоксид серы (SO_2) (98% всех выбросов). В течение последних 10 лет компания постепенно сокращает выбросы загрязняющих веществ, на 0,7 млн тонн или на 35%. В 2024 году объем потребления воды составил 1224 млн м³. Используя замкнутый цикл водоснабжения, компания также активно уменьшает водопотребление – на 13,9% в 2015-2024 гг. До 81% воды используется в обороте повторно. Однако объем образования отходов компании в последние годы имеет тенденцию к увеличению – 174 млн тонн в 2024 году, размещено 30 млн тонн. Стоит отметить, что более 99% образуемых в компании отходов относятся к неопасным – это вскрышная и вмещающая порода (V класс опасности) и хвосты обогащения (IV и V классы опасности). Масса образования высокоопасных отходов составляет менее 0,001% в общем объеме их образования [5].

Произошедшая в 2020 году авария на ТЭЦ-3, принадлежащей Норильско-Таймырской энергетической компании (дочерней организации ПАО «ГМК «Норильский никель»), привела к утечке 21,2 тыс. тонн дизельного топлива в реки Далдыкан, Амбарная и озеро Пясино, что вызвало масштабную экологическую катастрофу, повлекшую гибель рыбы, загрязнение воды и почвы. Компания выплатила компенсацию экологического вреда в размере 146 млрд руб., а также запустила беспрецедентные работы по очистке флоры и фауны арктической экосистемы с использованием сложных технологий. Катастрофа способствовала усилению ESG-повестки компании и активной реализации экологических и социально-экономических проектов до 2030 года. Среди масштабных проектов ПАО «ГМК «Норильский никель» выделяют: «Серную

программу» – крупнейший экологический проект в истории России, стоимостью 300 млрд руб., направленный на значительное снижение выбросов диоксида серы [6]; «Чистый Норильск», связанный с ликвидацией промышленных отходов, рекультивацией земель и санитарной очисткой промышленной территории; «Чистый воздух», имеющий цель – сокращение вредных выбросов. Также компания реализует проекты по управлению водными ресурсами, сохранению биоразнообразия, модернизирует производственные мощности, финансирует социальную поддержку сотрудников, корпоративную медицину и лечебно-оздоровительные программы персонала. Как следствие – лидирующие позиции компании в ESG-рейтингах: Эковадис (58 баллов), MSCI («B», оценка – 3,1 (из 10)), Corporate Human Rights Benchmark (21 балл из 100), AKPA ESG-рейтинг (рейтинг «B», уровень ESG-2, что соответствует очень высокой оценке в области экологии, социальной ответственности и управления), ESG-индекс (от НКР и РБК) (уровень I – высокий), RAEХ ESG (рейтинг «A»), Sustainalytics (44 балла из 100) и т.д. [4].

В целях настоящего исследования рассмотрим, как экологические факторы влияют на финансовые показатели компании [7]. В таблице 1 отражены исходные данные для корреляционного и регрессионного анализа за период 2015-2024 гг. Основными результатирующими показателями являются выручка компании, EBITDA, чистая прибыль и свободный денежный поток. К числу факторных переменных отнесены затраты на охрану окружающей среды, штрафы за нарушение природоохранного законодательства, экологические инвестиции, а также показатели экологического воздействия на окружающую среду.

Для решения поставленной цели произведен расчет коэффициентов множественной парной корреляции, который измеряет силу и направление связи между переменными [9, 10] (табл. 2).

По итогам проведенного анализа выявлены сильные зависимости между выручкой компании (Y_1) и затратами на проекты ЦУР ООН (X_3), операционными (X_1) и капитальными (X_2) экологическими затратами, объемом образования отходов (X_6), а также значимая обратная корреляция с показателями энергопотребление (X_7), выбросы загрязняющих веществ (X_5) и водопотребление (X_8).

Таблица 1

Показатели деятельности ПАО «ГМК «Норильский Никель» в 2015-2024 гг.

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.											
Финансовые показатели, млрд руб.:											
1.1. Выручка		506	549	537	729	878	1117	1317	1184	1232	1166
1.2. ЕБИТДА		247	257	236	389	514	550	775	610	588	483
1.3. Чистая прибыль		104	167	127	188	388	263,8	512,9	429	251,8	169,0
1.4. Свободный денежный поток (FCF)		147	107	-10	306	320	477,1	324,9	31	115,1	31,2
2.											
Экозатраты, млрд руб.:											
2.1. Затраты и расходы, связанные с охраной окружающей среды, в т.ч.		23,6	25,6	26,5	32,4	39,5	34,6	52,6	84,0	101,2	96,8
операционные затраты на охрану окружающей среды		-	15,4	20,9	19,1	21,6	21,8	18,1	34,4	37,8	52,3
инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов		-	9,5	5,0	12,6	17,0	10,4	31,9	46,4	60,3	42,1
плата за допустимые и сверхнормативные выбросы, сбросы загрязняющих веществ, размещение отходов производства и потребления		-	0,7	0,6	0,7	0,9	2,4	2,6	3,2	3,1	2,4
2.2. Штрафы за нарушение природоохранного законодательства		0,000002	0,000004	0,000244	0,000002	0	0,008	146,2	0,236	0,015	0,276
2.3. Капитальные затраты направляемые на экологический проект «Серная программа» и модернизацию основных фондов		108,7	109,6	118,8	103,9	88,2	121,1	203,9	301,7	259,7	226,8
2.4. Затраты на проекты, связанные с ЦУР ОСН		-	-	-	140,0	193,0	183,0	221,0	333,0	338,0	374,0
3.											
Экологические показатели:											
3.1. Объем выбросов загрязняющих веществ, тыс.тонн в т.ч.		2,1	1,9	1,8	1,9	2,0	2,0	1,6	1,8	1,7	1,3
диксид серы (SO ₂)		2,0	1,9	1,8	1,9	1,9	1,9	1,6	1,8	1,7	1,3
оксид азота (Nox)		0,010	0,010	0,011	0,011	0,010	0,010	0,011	0,010	0,006	0,006
твёрдые вещества		0,021	0,014	0,013	0,015	0,013	0,015	0,009	0,011	0,011	0,011
прочие вещества		0,024	0,034	0,036	0,031	0,031	0,033	0,025	0,021	0,020	0,021
3.2. Образование отходов, млн тонн		34	33	32	30	36	145	157	166	177	174
3.3. Размещение отходов, млн тонн		19	20	21	22	23	38	30	33	34	30
3.4. Потребление воды, млн м ³		1 422	1 464	1 342	1 412	1 344	1 458	1 281	1 351	1 292	1 224
3.5. Потребление энергии, ТДж		176 347	173 367	159 962	155 792	152 395	150 493	156 738	150 098	143 435	140 254

Источник: составлено авторами по данным [5, 8]

Таблица 2

Корреляционный анализ воздействия экологических факторов на финансовые показатели ПАО «ГМК «Норильский Никель»

Финансовый показатель	Выручка (Y1)	EBITDA (Y2)	Чистая прибыль (Y3)	Свободный денежный поток (Y4)
Операционные экспензатраты (X1)	0,76	0,58	0,29	-0,36
Интерпретация коэффициента корреляции	Сильная корреляция	Заметная корреляция	Слабая корреляция	Умеренная обратная корреляция
Капитальные затраты на экологические проекты (X2)	0,74	0,61	0,43	-0,42
Интерпретация коэффициента корреляции	Сильная корреляция	Заметная корреляция	Умеренная корреляция	Умеренная обратная корреляция
Затраты на проекты ЦУР ООН (X3)	0,90	0,77	0,50	-0,02
Интерпретация коэффициента корреляции	Высокая корреляция	Сильная корреляция	Заметная корреляция	Корреляция практически отсутствует
Штрафы и неустойки (X4)	0,44	0,61	0,64	0,30
Интерпретация коэффициента корреляции	Умеренная корреляция	Заметная корреляция	Заметная корреляция	Слабая корреляция
Выбросы загрязняющих веществ (X5)	-0,61	-0,42	-0,14	0,35
Интерпретация коэффициента корреляции	Заметная обратная корреляция	Умеренная обратная корреляция	Слабая обратная корреляция	Умеренная корреляция
Образование отходов (X6)	0,93	0,78	0,47	-0,02
Интерпретация коэффициента корреляции	Высокая корреляция	Сильная корреляция	Умеренная корреляция	Корреляция практически отсутствует
Энергопотребление (X7)	-0,79	-0,64	-0,35	-0,04
Интерпретация коэффициента корреляции	Сильная обратная корреляция	Заметная обратная корреляция	Умеренная обратная корреляция	Корреляция практически отсутствует
Водопотребление (X8)	-0,59	-0,50	-0,31	0,36
Интерпретация коэффициента корреляции	Заметная обратная корреляция	Заметная обратная корреляция	Умеренная обратная корреляция	Умеренная корреляция

Источник: составлено авторами

Таблица 3

Регрессионный анализ воздействия экологических факторов на финансовые показатели ПАО «ГМК «Норильский Никель»

Зависимая переменная	Объясняющие переменные	Уравнение регрессии	R ²	F-статистика	p-value	Интерпретация (степень влияния)
Выручка (Y1)	Операционные экозатраты (X1)	Y1=509,85+7,96*X1	0,58	11,13	0,01	Сильное
	Капитальные затраты на экологические проекты (X2)	Y1=411,73+3,10*X2	0,55	9,97	0,01	Умеренное
	Затраты на проекты ЦУР ООН (X3)	Y1=566,46+1,99*X3	0,81	33,32	0,00	Очень сильное
	Штрафы и неустоки (X4)	Y1=877,20+3,02*X4	0,19	1,88	0,21	Незначимо
	Выбросы загрязняющих веществ (X5)	Y1=2531,44-0,89*X5	0,37	4,66	0,06	Незначимо
	Образование отходов (X6)	Y1=500,9+4,27*X6	0,86	50,45	0,00	Очень сильное
	Энергопотребление (X7)	Y1=4299,13-0,02*X7	0,62	13,13	0,01	Сильное
	Водопотребление (X8)	Y1=4155,32-2,38*X8	0,35	4,32	0,07	Незначимо
EBITDA (Y2)	Операционные экозатраты (X1)	Y2=290,01+3,38*X1	0,33	3,98	0,08	Незначимо
	Капитальные затраты на экологические проекты (X2)	Y2=228,35+1,44*X2	0,38	4,85	0,06	Незначимо
	Затраты на проекты ЦУР ООН (X3)	Y2=293,56+0,96*X3	0,59	11,71	0,01	Сильное
	Штрафы и неустоки (X4)	Y2=430,47+2,36*X4	0,37	4,67	0,06	Незначимо
	Выбросы загрязняющих веществ (X5)	Y2=1096,92-0,34*X5	0,18	1,74	0,22	Незначимо
	Образование отходов (X6)	Y2=265,61+2,02*X6	0,61	12,66	0,01	Сильное
	Энергопотребление (X7)	Y2=2008,81-0,0099*X7	0,41	5,54	0,05	Умеренное
	Водопотребление (X8)	Y2=1994,05-1,12*X8	0,25	2,63	0,14	Незначимо

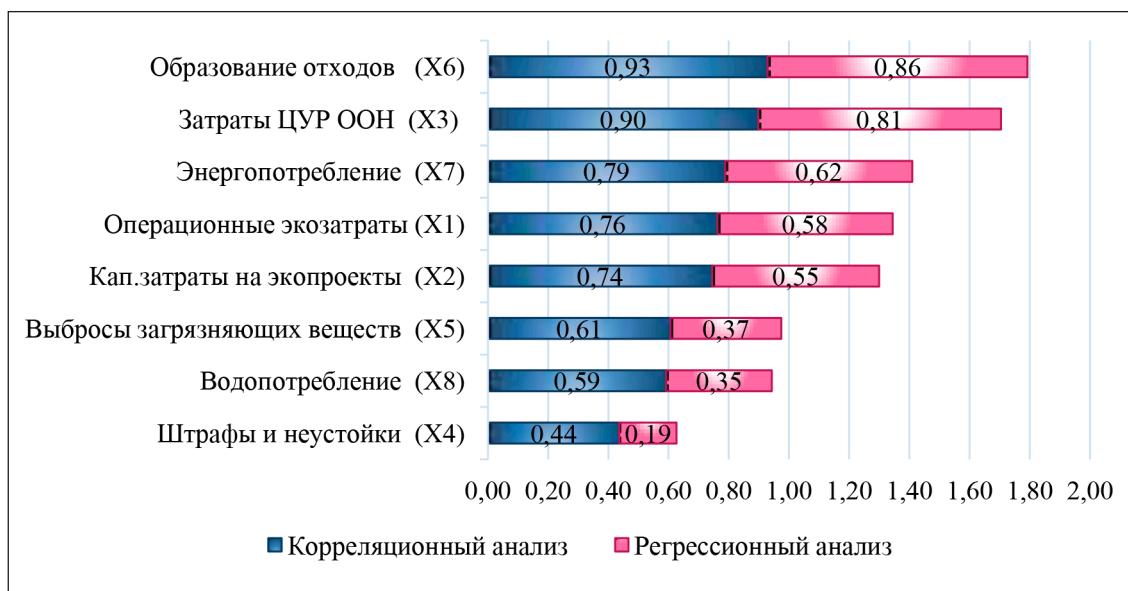
Зависимая переменная	Объясняющие переменные	Уравнение регрессии		R^2	F-статистика	p-value	Интерпретация (степень влияния)
		Уравнение	Параметры				
Чистая прибыль (Y3)	Операционные экозатраты (X1)	$Y_3=192,31+1,31*X_1$	0,08	0,73	0,42	Незначимо	
	Капитальные затраты на экологические проекты (X2)	$Y_3=132,63+0,77*X_2$	0,18	1,81	0,22	Незначимо	
	Затраты на проекты ЦУР ООН (X3)	$Y_3=173,69+0,48*X_3$	0,25	2,72	0,14	Незначимо	
	Штрафы и неустоки (X4)	$Y_3=231,87+1,92*X_4$	0,41	5,58	0,05	Умеренное	
	Выбросы загрязняющих веществ (X5)	$Y_3=424,35-0,09*X_5$	0,02	0,17	0,69	Незначимо	
	Образование отходов (X6)	$Y_3=167,43+0,94*X_6$	0,22	2,29	0,17	Незначимо	
	Энергопотребление (X7)	$Y_3=907,57-0,0041*X_7$	0,12	1,10	0,32	Незначимо	
	Водопотребление (X8)	$Y_3=997,64-0,54*X_8$	0,10	0,86	0,38	Незначимо	
	Операционные экозатраты (X1)	$Y_4=284,39-1,92*X_1$	0,13	1,22	0,30	Незначимо	
	Капитальные затраты на экологические проекты (X2)	$Y_4=330,18-1,88*X_2$	0,18	1,71	0,23	Незначимо	
Свободный денежный поток (Y4)	Затраты на проекты ЦУР ООН (X3)	$Y_4=189,36-0,02*X_3$	0,001	0,004	0,95	Незначимо	
	Штрафы и неустоки (X4)	$Y_4=169,21+1,06*X_4$	0,09	0,81	0,39	Незначимо	
	Выбросы загрязняющих веществ (X5)	$Y_4=-292,74+0,26*X_5$	0,13	1,15	0,31	Незначимо	
	Образование отходов (X6)	$Y_4=188,86-0,04*X_6$	0,0003	0,0025	0,96	Незначимо	
	Энергопотребление (X7)	$Y_4=277,32-0,0006*X_7$	0,002	0,01	0,91	Незначимо	
	Водопотребление (X8)	$Y_4=-810,19+0,73*X_8$	0,13	1,19	0,31	Незначимо	

Источник: составлено авторами

Рост объемов образования отходов, экологических затрат свидетельствует об увеличении масштабов деятельности организации и соответственно выручки. Снижение энерго- и водопотребления, а также выбросов загрязняющих веществ при росте выручки компании являются индикаторами оптимизации производственных процессов, повышения эффективности экологических проектов. Корреляция экологических показателей с EBITDA (Y2) повторяет тенденцию с выручкой, но более сдержанной. Влияние на чистую прибыль и денежный поток носит более сложный характер. Чистая прибыль (Y3) имеет в основном слабую и умеренную корреляцию, что свидетельствует о том, что на итоговый финансовый результат помимо экологических влияют и другие факторы, такие как: цены, налоги, курсовые разницы, что «размывает» прямое воздействие экологических показателей. Заметную корреляцию с чистой прибылью имеют затраты на проекты ЦУР ООН (X3) и штрафы за нарушение природоохранного законодательства (X4). Свободный денежный поток (Y4) демонстрирует обратную зависимость от операционных и капитальных экологических затрат, что влияет краткосрочную ликвидность компаний.

Результаты регрессионного анализа представлены в таблице 3.

Выручка (Y1) наиболее чувствительна к экологическим факторам: самая сильная положительная связь при $p < 0,01$ наблюдается с образованием отходов (X6) при $R^2 = 0,86$, и характеризует, что рост образования отходов на 1 млн тонн связан с ростом выручки на 4,27 млрд руб. При $R^2 = 0,81$ каждый миллиард рублей, направленный на ЦУР ООН (X3), ассоциирован с ростом выручки на 1,99 млрд руб. Рост операционных экологических затрат (X1) на 1 млрд руб. (при $R^2 = 0,58$) связан с ростом выручки на 7,96 млрд руб. Умеренные связи при $p < 0,05$ наблюдаются в энергопотреблении (X7), капитальных экологических затратах (X2). Увеличение экологических инвестиций на 1 млрд руб. связано с ростом выручки в среднем на 3,1 млрд руб., что позволяет рассматривать данный фактор как фактор, сопутствующий повышению доходов. Выбросы загрязняющих веществ (X5) и водопотребление (X8) показывают слабую связь $p < 0,05$ и не значительно влияют на выручку, штрафы (X4) практически не оказывают влияние ($R^2 = 0,19$). Умеренная чувствительность наблюдается у EBITDA (Y2): наиболее значимое влияние оказывают образование отходов (X6), затраты на ЦУР ОНН (X3), энергопотребление (X7). Наименьшая связь с экологическими факторами прослеживается у чистой прибыли (Y3), и она отсутствует у свободного денежного потока (Y4).



*Рейтинг экологических факторов по степени их влияния на финансовые показатели ПАО «ГМК «Норильский Никель» в 2015-2024 гг.
Источник: составлено авторами*

На основе парного корреляционно-регрессионного анализа построим совместный рейтинг экологических факторов по степени их влияния на финансовые показатели ПАО «ГМК «Норильский Никель» (рисунок). Рейтинг учитывает как коэффициент корреляции, так и статистически значимую степень влияния ($p\text{-value} < 0,05$) и измеряется суммой коэффициентов детерминации R^2 по всем финансовым показателям, для которых корреляция и регрессия значима.

Таким образом, существует статистически значимая взаимосвязь между экологической деятельностью компании и её ключевыми финансовыми показателями, прежде всего, выручкой и операционной прибылью (EBITDA). Наиболее сильное положительное влияние на выручку оказывают рост образования отходов (как индикатор масштаба производства) и инвестиции в проекты ЦУР ООН. Обнаружены значимые обратные связи: снижение энергопотребления и объёма выбросов (особенно SO₂) на фоне роста выручки указывает на повышение энергоэффективности и результативности экологических программ (таких как «Серная программа»). Чистая прибыль и свободный денежный поток в меньшей степени зависят от экологических факторов.

Заключение

Экологические факторы для ПАО «ГМК «Норильский Никель» трансформируются из операционных рисков в стратегические финансовые и репутационные драйверы. Инвестиции в экологию и устойчивое развитие способствуют не только снижению рисков и соответствуют глобальным трендам ESG, но и создают предпосылки для долгосрочного финансового роста. На основе результатов проведенного исследования можно предложить следующие практические рекомендации:

продолжить и расширить реализацию «Серной программы» и аналогичных проектов, направленных на кардинальное снижение выбросов загрязняющих веществ, и доказавших финансовую и экологическую эффективность;

учитывая сильнейшую корреляцию образования отходов с выручкой, оптимизировать их управление, развивать технологии переработки, утилизации и рециклинга отходов, что позволит трансформировать экологическую нагрузку в возможность создания новых продуктов или снижения материальных затрат;

чётко измерять и планировать финансовые потоки, связанные с экологическими проектами и операционными затратами на охрану окружающей среды, учитывая их долгосрочное положительное влияние на выручку и EBITDA; представлять нефинансовую отчётность, наглядно демонстрируя прямую связь между экологическими инвестициями, снижением воздействия на окружающую среду и финансовыми результатами для инвесторов и стейкхолдеров;

минимизировать риски крупных штрафов через строгий внутренний контроль и превентивные меры, так как они оказывают заметное негативное влияние на чистую прибыль; разработать стресс-сценарии, моделирующие влияние ужесточения экологического регулирования на денежные потоки и финансовую устойчивость, во избежание экологических катастроф отказаться от дизельного топлива и использовать безуглеродные источники энергии;

активно позиционировать компанию не только как лидера в производстве, но и как лидера в области «зелёной» металлургии. Демонстрация эмпирически подтверждённой связи между экологическими инвестициями и финансовой эффективностью станет мощным конкурентным преимуществом на глобальном рынке, ориентированном на ESG.

Реализация данных рекомендаций позволит ПАО «ГМК «Норильский Никель» не только снизить экологическую нагрузку и соответствовать растущим требованиям регуляторов и общества, но и укрепить финансовую устойчивость, рыночную стоимость и стратегические позиции в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Официальный сайт Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2024 году». [Электронный ресурс]. URL: https://www.mnr.gov.ru/docs/o_sostoyanii_i_ob_okhrane_okruzhayushchey_

sredy_rossiyskoy_federatsii/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyanii_i_ob_okhrane_okruzhayushchey_sredy_rossiyskoy_federatsii_v_2024_/ (дата обращения: 30.12.2025).

2. Стародубец Н.В., Григорьева А.Е. Методический инструментарий эколого-экономической оценки деятельности металлургического предприятия // Journal of Applied Economic Research. 2020. Т. 19, № 4. С. 565–584. URL: https://journalaeer.ru/fileadmin/user_upload/site_15934/2020/07_Starodubec_Grigoreva.pdf (дата обращения: 30.12.2025). DOI 10.15826/vestnik.2020.19.4.026.

3. Литвинов И.А., Харитонова Е.Н. Развитие проекции «экология» в системе сбалансированных показателей металлургических компаний // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/54ECVN125.pdf> (дата обращения: 30.12.2025).

4. Официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель». Профиль компании: буклет. 2025. 44 с. URL: <https://nornickel.ru/upload/files/ru/corporate-documents/company/profile/nornickel-booklet-2025.pdf> (дата обращения: 30.12.2025).

5. Официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель». Годовые отчеты. [Электронный ресурс]. URL: <https://nornickel.ru/investors/reports-and-results/annual-reports/> (дата обращения: 30.12.2025).

6. Официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель». Серная программа. [Электронный ресурс]. URL: <https://nornickel.ru/sustainability/projects/sulphur/> (дата обращения: 30.12.2025).

7. Мингалева Ж.А., Лобова Е.С., Дозморов Б.В. Использование методов корреляционно-регрессионного анализа для оценки влияния ключевых ESG-показателей на устойчивое развитие предприятия // E-Management. 2024. Т. 7. № 3. С. 20–30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metodov-korreljatsionno-regressionnogo-analiza-dlya-otsenki-vliyaniya-klyuchevyh-espgokazateley-na-ustoychivoe?ysclid=mkbk8wws54280601631> (дата обращения: 30.12.2025).

8. Официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель». Финансовая отчетность. [Электронный ресурс]. URL: <https://nornickel.ru/investors/disclosure/financials/> (дата обращения: 30.12.2025).

9. Газарян В.А., Гурьянова И.Э., Компанцева Е.И. Статистический анализ (с практикумом): учебное пособие. М.: КноРус, 2025. 231 с. ISBN 978-5-406-12153-5. URL: <https://book.ru/book/955508> (дата обращения: 17.12.2025).

10. Назарова В.В., Тихомиров Е.Д. Влияние экологических характеристик деятельности нефтегазовых компаний на их финансовые результаты // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2022. №5. С. 145–171. URL: <https://msuecon.elpub.ru/jour/article/view/812> (дата обращения: 26.12.2025). DOI: 10.38050/01300105202258.

УДК 338.24

М. С. Баев

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Калуга, Россия

Е. В. Губанова ORCID ID 0000-0001-7922-8400

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Калуга, Россия, e-mail: el-gubanova@yandex.ru

**ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ МАТЕМАТИЧЕСКОГО
МОДЕЛИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА В РАМКАХ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ С XVII ПО XX ВЕКА**

Ключевые слова: экономика, экономическая теория, неоклассицизм, математика, математическое моделирование, учёные, развитие, эволюция.

В работе представлена эволюция методов математического моделирования в рамках экономической теории. Особое внимание уделяется упоминанию учёных, внёсших значительный вклад в математическое моделирование в рамках экономической теории, а также представлены знаковые научные труды, и их вклад и влияние на экономическую теорию. В работе представлены такие учёные как: Вильям Петти, Франсуа Кене, Антуан Огюст Курно, Джон Стоарт Милль, Эйльхард Альфред Мичерлих, Чарльз Кобб, Пол Дуглас, Кнут Вексель, Фрэнк Рамсей, Дэвид Кас, Тяяллинг Чарльз Купманс, Джон фон Нейман, Оскар Моргенштерн, Леон Вальрас, Абрахам Вальд, Рагнар Фриш, Василий Васильевич Леонтьев, Леонид Витальевич Канторович, Роберт Солоу, Новожилов Виктор Валентинович, Василий Сергеевич Немчинов, Феллпс Эдмунд. Авторы в данной статье выделяют основополагающие принципы и суть работ моделей и исследований, разработанных учёными. В работе представлена последовательность интеграции приёмов и методов математического моделирования в экономику. Стоит отметить что в данной работе перспектива интеграции математики в экономическую теорию рассматривается ещё на примере античных времён, однако по ходу работы авторы приходят к анализу работ другого времени, которое больше подходит для анализа математического моделирования так как именно в это время (15-20 век), находятся более веские предпосылки появления данного явления и его интеграции в экономику. В работе представлен вывод касательно значимости интеграции математического моделирования в экономику.

M. S. Baev

Kaluga branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, Russia

E. V. Gubanova ORCID ID 0000-0001-7922-8400

Kaluga branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, Russia, e-mail: el-gubanova@yandex.ru

**EVOLUTION OF MATHEMATICAL MODELING
AND ANALYSIS METHODS IN ECONOMIC THEORY
FROM THE 17TH TO THE 20TH CENTURY**

Keywords: economics, economic theory, neoclassicism, mathematics, mathematical modeling, scientists, development, evolution.

The paper presents the evolution of mathematical modeling methods within economic theory. Particular attention is paid to mentioning scientists who have made significant contributions to mathematical modeling within economic theory, as well as presenting landmark scientific works and their contribution and influence on economic theory. The paper presents the following scientists: William Petty, François Quesnay, Antoine-Auguste Cournot, John Stuart Mill, Eilhard Alfred Mitscherlich, Charles Cobb, Paul Douglas, Knut Weicksell, Frank Ramsey, David Kas, Tjalling Charles Koopmans, John von Neumann, Oskar Morgenstern, Léon Walras, Abraham Wald, Ragnar Frisch, Vasily Vasilyevich Leontief, Leonid Vitalievich Kantorovich, Robert Solow, Viktor Valentinovich Novozhilov, Vasily Sergeyevich Nemchinov, and Edmund Phelps. In this article, the authors highlight the fundamental principles and essence of the models and studies developed by scientists. The paper presents a sequence of integrating mathematical modeling techniques and methods into economics. It is worth noting that this paper examines the prospects for integrating mathematics into economic theory using examples from ancient times. However, as the paper progresses, the authors analyze works from a different era, which is more suitable for analyzing mathematical modeling, as it was during this period (the 15th-20th centuries) that more compelling preconditions for the emergence of this phenomenon and its integration into economics were found. The paper presents a conclusion regarding the importance of integrating mathematical modeling into economics.

Введение

Современная экономическая система на сегодняшний день представляет собой невероятно объёмное, постоянно и резко изменяющееся явление. Однако люди фактически с самого начала существования экономического хозяйствования старались различными способами обуздать данное явление. Вместе с появлением хозяйственно-экономических отношений люди старались вести учёт, создавали различного рода объединения, и конечно же, старались найти научное и закономерное объяснение происходящих в экономике процессам и явлениям. Множество учёных, различными способами, пытались изложить в своих трудах работу экономической системы, что в свою очередь привело к интеграции в экономику других наук. Однако в данной работе речь пойдёт именно о том, как разные учёные, благодаря методам математики и математического моделирования смогли развить, обосновать, разработать модели и теории, благодаря которым можно предугадать, проанализировать и оптимизировать различные элементы экономической системы для создания оптимальных условий её работы и развития.

Материалы и методы исследования

Информационную базу данной работы составляют научные труды учёных экономистов и математиков, а также собственные исследования авторов, которые включают в себя анализ трудов различных учёных в области экономики и математического моделирования. Значимым моментом в данной работе является применение анализа развития математических моделей в рамках экономической теории. Также немаловажным является факт того, что в данной работе представлен мировой опыт развития математического моделирования, который включает в себя опыт разных стран и типов рынков, что в свою очередь позволяет более комплексно оценить вклад данных процессов в развитие экономической теории.

Цель статьи – исследовать деятельность учёных, научные труды, модели и концепции, которые способствовали формированию и развитию метода математического моделирования в экономической теории, а также проанализировать этапы эволюции математического видения экономики и оценить значение данного метода для прогресса экономической науки.

Результаты исследования и их обсуждение

В соответствии с различными научными источниками начало интеграции методов математического моделирования в экономическую теорию происходит ещё во времена древней Греции [7-10].

Однако с тех времён не сохранилось каких-либо свидетельств о сложном математическом моделировании в рамках экономических наук, а самым крупным и значимым соприкосновением экономической теории и математики можно считать, зарождающиеся в те времена системы хозяйственного учёта [6].

Одной из первых математических моделей в рамках экономической теории можно считать модель исследования, представленную Вильямом Петти (1623 – 1687). Его способ исследования, применённый в «Политической арифметике» (1676 год), по его же словам, служил для того, чтобы, представить политическую арифметику в виде чисел, весов и мер, минуя умозрительные аргументы. Сама суть данной работы заключалась в применение расчётов к общественным явлениям. Работа включала в себя количественный анализ, трудовую теорию стоимости, критику меркантилизма, социальные и демографические наблюдения, а также практические предложения.

Немного позднее была создана «Экономическая таблица» (1758 г.) Франсуа Кене (1694 – 1774 гг.), которая сама по себе являлась первой моделью общественного производства. Данная модель описывала движение богатства между классами общества. Также стоит отметить несколько основных положений «Экономической таблицы». Основой экономического строя в соответствии со взглядами физиократов, являлось сельское хозяйство, а также физиократы считали, что только земледелие способно создавать добавленную стоимость. Таблица показывала, как доход от продажи сельскохозяйственных продуктов возвращается обратно, создавая кругооборот.

Позднее вышел второй вариант работы Кене «Арифметическая формула» которая была опубликована в 1766 году. «Арифметическая формула» является математическим представлением «Экономической таблицы». В свою очередь данный труд очень высоко оценил Карл Маркс, назвав его: «Самой гениальной попыткой и идеей которые только выдвинула до сего времени политическая экономия».

Далее речь пойдёт о работе Антуана Огюста Курно (1801 – 1877 гг.) под названием «Исследование математических принципов теории богатства» (1838 г.) является первой работой, применившей математический подход к экономике, чтобы анализировать такие концепции как спрос, предложение и конкуренция. Данная работа заложила основу для использования математических методов в экономической теории и считается предвестником маржинализма.

Немногим позднее выходит трактат Джона Стюарта Милля (1806 – 1873 гг.) «Основания политической экономии» (1848 г.), данная работа является систематическим изложением классической буржуазной политической экономии, основанное на работах Давида Рикардо. Книга связывает экономические положения с актуальными, на тот момент времени социально-политическими проблемами. Данный трактат считается одним из ключевых произведений классической экономической литературы 19-ого века.

Благодаря проведённым исследованиям, можно заметить, что математический инструментарий, которым пользуются представители политической экономии начиная с 40-ых годов XIX века, становится более изощрённым, что само по себе является признаком прямой интеграции математической науки в политическую экономию.

Таким образом можно отметить, что фактически родоначальником математической экономической школы является французский учёный Антуан Огюст Курно, с его трудом «Исследование математических принципов теории богатства».

Оптимальным вариантом для развития математического моделирования стала неоклассическая экономическая школа. Для данной школы характерны принципы маржинализма (теории предельной полезности), которые как оказалось являются наилучшей почвой для проведения надлежащих исследований и построения различных математических моделей. Несмотря на то, что изначально применение математических моделей в неоклассической экономике сводилось в основном к исследованию различного рода анализу социально-экономических явлений, позже математические модели стали очень востребованы в изучении механизмов работы рыночной системы, конкуренции и системы общеэкономического равновесия.

Постепенно наука, стала принимать заслуги и важность математического моделирования, которое начало применяться во многих науках кроме экономики. Периодом своего рода научного признания математического моделирования считается XX век. И несмотря на то, что моделирование развивалось обособленно в каждой из наук в которой оно применялось (в связи с чем не имела общей терминологии) её важность уже нельзя было отрицать. Таким образом, с течением времени математическое моделирование стало восприниматься как неотъемлемая часть универсального метода научного познания.

Для данной работы представляет интерес функция Эйльхарда Альфреда Мичерлиха (1874 – 1956 гг.) которую он представил в 1909 году. Функция описывает зависимость урожайности сельскохозяйственной культуры от количества вносимых удобрений. В отличие от линейной модели, где каждый дополнительный килограмм удобрений увеличивает урожайность на одну и ту же величину, функция Мичерлиха учитывает, что после достижения определенного уровня, дополнительное внесение удобрений может замедлить рост, остановить его или даже привести к снижению урожайности. Это один из ранних примеров использования математических моделей для анализа реальных экономических процессов в сельском хозяйстве, демонстрирующий важность нелинейных подходов для более точного моделирования.

Значительный вклад в исследование внесла работа американских учёных Чарльза Кобба (1875–1949 гг.) и Пола Дугласа (1892–1976 гг.), опубликованная ими в 1928 г. под названием «Теория производства». Именно в данной статье была эмпирически протестирована производственная функция, предложенная в виде идеи Кнутом Векселем (1851 – 1926 гг.) [2]. В данной модели Кобб и Дуглас связали вместе работу капитала, труда и выпуска продукции.

В этом же году (1928 г.) в работе «Математическая теория сбережений» была сформулирована идея модели Рамсея-Касса-Купманса. Данная модель является основой неоклассической теории экономического роста. Она показывает, как экономика достигает своего устойчивого долгосрочного состояния, основанного на сбережениях, инвестициях и потреблении. Фрэнк Рамсей (1903 – 1930 гг.) сформулировал идею моде-

ли, в которой общество решает, сколько потреблять и сколько сберегать, чтобы максимизировать полезность на протяжении всего времени. Он заложил фундамент для данной модели, связав решения потребителей с нормой сбережений.

Дэвид Кас (1937 – 2008 гг.) и Тьяллинг Чарльз Купманс (1910 – 1985 гг.) в своих работах «Оптимальный рост в агрегированной модели накопления капитала» одновременно и независимо друг от друга в период с 1963–1965 года развили и математически formalизовали модель Рамсея-Касса-Купманса. Они показали, как прийти к оптимальным решениям для сбережений и потребления в условиях экономической динамики и конкуренции.

С 1932 года значительный вклад начал вносить в экономику выдающийся математик Джон фон Нейман, исследования которого были направлены на выявления динамического равновесия расширяющейся экономики. Его модели были построены в рамках действия принципов неоклассической экономической школы.

Джон фон Нейман является основоположником «теории игр», которая стала математической основой для анализа конкурентной экономики и моделирования стратегического взаимодействия. Основная идея была заложена ещё в его статье 1928 года в которой он разбирал игры с так называемой «нулевой суммой» в которых выигрыш одного игрока равен проигрышу другого. Основная идея данной теории заключалась в том, что в большинстве игр всегда существует равновесие, от которого ни один игрок не сможет выгодно отклониться в одностороннем порядке. Позднее выходит книга «Теория игр и экономическое поведение» которую совместно написали фон Нейман и Оскар Моргенштерн (1902 – 1977 гг.), которая в свою очередь стала классическим трудом, изложившим математические основы «теории игр» и её применение в экономике. В этой же книге была предложена теория ожидаемой полезности как метод для оценки выгоды в условиях неопределенности. Работы Джона фон Неймана легли в основу математического подхода к явлениям конкурентной экономики и стали применяться для анализа принятия решений, конкуренции и сотрудничества [3].

В 30-х годах XX-ого века внимание экономистов было сосредоточено на решение системы уравнений экономического равно-

весия. Для данных целей была использована упрощённая модель Вальраса. Модель Леона Вальраса (1834 – 1910 гг.) была представлена ещё в 1874 году в его работе «Элементы чистой экономики». Суть модели заключалась, в невозможности полного использования ресурсов при фиксированных значениях переменных технологических коэффициентов.

Венгерский математик Абрахам Вальд (1902 – 1950 гг.) в 1935 – 1937 гг. работал над созданием новых статистических инструментов, которые нашли применение в экономическом анализе, а также заложил основы статистического последовательного анализа, который стал одним из его главных достижений. Вальду удалось обнаружить сдерживающие факторы, при которых модель способна выдать неотрицательные значения переменных производственных параметров и разбил блага по критерию доступности. В своих моделях он предполагал, что некоторые (избыточные) факторы производства будут недоиспользованы и должны получить нулевую оценку, некоторые способы производства не используются, так как издержки производства превышают цену производимого продукта. В этом можно наблюдать предпосылки линейного программирования [5].

Эконометрическое общество появилось в 1931 году. Данное общество в основном занималось развитием экономической теории путём интеграции в неё статистики и математики. Одним из важных представителей данного общества является Рагнар Фриш (1895 – 1973 гг.). Считается, что именно Фриш ввёл термин «эконометрика» в 1930 году, определив ее как науку, которая использует статистические методы для анализа и верификации экономических теорий и моделей. Его первоначальное понимание заключалось в том, что эконометрика объединяла экономическую теорию, математику и статистику для количественной оценки экономических явлений.

В 1936 году Василий Васильевич Леонтьев (1906 – 1999 гг.) опубликовал основы метода (модели) «затраты – выпуск». Леонтьев в своих работах активно опирался на исследования баланса народного хозяйства, проведённые советскими учёными-экономистами в период 1923 – 1924 гг. Одной из основных элементов работы Леонтьева были технические коэффициенты, представленные Л. Вальрасом. Ценообра-

зование в данной работе представлено при помощи неоклассических принципов. Ограничивающим фактором здесь выступает труд, создающий нулевую прибыль, нет прибавочной стоимости, весь национальный доход реализуется на заработную плату, а также в структуру цены добавляется норма процента. Модель интерпретируется через неоклассические принципы, в которых отсутствует взаимозаменяемость факторов производства [1].

В 1939 году вышла работа Леонида Витальевича Канторовича «Математические методы организации и планирования производства», данную работу можно считать основоположником нового направления в экономическом моделировании, а именно линейного программирования. Основной задачей линейного программирования в данном случае является рассмотрение лучшего решения из всех возможных, которые в свою

очередь будут удовлетворять систему линейных равенств или неравенств.

Значительную роль в разработке моделей роста сыграл Роберт Солоу (1924 – 2023 гг.). В статье «Вклад в теорию экономического роста» (1956 г.), он предложил модель включающую в себя неоклассическую форму производственной функции, постоянный эффект масштаба, убывающую отдачу факторов, положительную эластичность замены факторов, а также постоянную норму сбережения. Данная модель в свою очередь привела к появлению многочисленных исследований в области неоклассических моделей роста.

Также стоит упомянуть о значительном вкладе в изучение плановой экономики таких советских учёных как Новожилов Виктор Валентинович (1892 – 1970 гг.) и Василий Сергеевич Немчинов (1894 – 1964 гг.).

Характеристика ключевых математических моделей, оказавших влияние на развитие экономической теории

Автор модели	Тип	Используемый математический аппарат	Задача	Влияние на экономическую теорию
Вильям Петти	Политическая арифметика	Количественный анализ	Исследование общественных явлений	Основы количественного подхода в экономике
Франсуа Кене	Экономическая таблица и арифметическая формула	Математическое моделирование и математические соотношения	Движение богатства между социальными классами и анализ кругооборота в экономике	Основы физиократии; первый подход к общественно-му производству и математическое выражение экономических взаимоотношений
Антуан Огюст Курно	Теория богатства	Математические методы	Анализ спроса и предложения	Основание для маржинализма и математического анализа в экономике
Джон Стюарт Милль	Политическая экономия	Математические подходы	Связь экономических теорий с социально-политическими вопросами	Систематизация классической экономической теории
Василий Леонтьев	Модель «затраты – выпуск»	Математический подход к созданию межотраслевого баланса	Оптимизация производственных процессов	Развитие теории; основа для анализа межотраслевых связей
Леонид Канторович	Линейное программирование	Линейные уравнения и неравенства	Оптимизация ресурсов	Основы линейного программирования в экономике
Роберт Солоу	Неоклассическая модель роста	Производственная функция	Исследование экономического роста	Развитие неоклассической теории роста
Эдмунд Фелпс	Модель безработицы и инфляции	Математическая модель оптимального роста	Анализ взаимосвязи безработицы и инфляции	Разработка концепции равновесного уровня безработицы и появление ключевого условия оптимальности в теории экономического роста

Источник: составлено авторами.

Одни из самых знаковых работ В.С. Новожилова, относятся к исследованию оптимизации народного хозяйствования. Он создал модель, в которой исследовал оптимальный объём вложения средств в производство, который при этом сохранял тенденцию к максимизации темпов роста производительности труда. Ленинская премия (1965; совместно с Л.В. Канторовичем и В.С. Немчиновым).

В 1958 г. Немчинов В.С. организовал первую в СССР лабораторию экономико-математических исследований, на базе которой в 1963 г. был создан Центральный экономико-математический институт АН СССР. Основными трудами Немчинова были многочисленные исследования функционирования различного рода социальных явлений, сельскохозяйственного и промышленного производства, а также их закономерностей в реалиях народного хозяйствования и советского рынка.

Ещё одним значимым человеком в развитии математико-экономической мысли является именно Фелпс Эдмунд (1933 – настоящее время.). Одними из критически важных исследований Фелпса являются исследования инфляции и безработицы. Основополагающим фактором позволяющим нанимать новых сотрудников, в его модели, являются денежные средства. Оплата в данном случае является основным параметром стимуляции, однако она также сопровождается закономерным ограничением объёмов труда. Фелпс утверждал, что равновесный уровень безработицы достигается неденежными методами. В теории роста Фелпс сформулировал «золотое правило» в котором отдача на капитал равняется тратам на его воспроизводство, все современные теории экономического роста используют его как ключевое условие оптимальности [4].

Для более глубокого анализа и лучшего понимания вклада и влияния моделей, рассматриваемых в данной работе, рассмотрим таблицу, в которой систематизированы характеристики ключевых математических моделей, оказавших значительное воздействие на развитие экономической теории (таблица).

Заключение

В процессе проведенного научного анализа были детально изучены многочисленные фундаментальные труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные актуальным вопросам экономики и методологии математического моделирования экономических процессов. Благодаря проведённому исследованию можно заметить эволюционный путь интеграции математики и математического моделирования в экономику. Как показывает данная работа, изначально интеграция математического анализа в экономику, началась с рассуждения над проходящими процессами в обществе и политической экономике через призму математических исчислений. Позднее работы становились всё более комплексными и сложными с точки зрения математического моделирования. Учёные уже не просто стремились описать происходящие в экономике процессы, а начинали создавать модели, которые позволяют математически просчитать экономический эффект от того или иного действия или вложения средств. Впоследствии были созданы институты и научные общества, которые стали создавать детальные модели работ ценообразования, спроса и предложения, производства и прочих экономических элементов. Таким образом, экономическая система стала гораздо более изученным контролируемым и предсказуемым явлением, чем раньше и всё это во многом благодаря усилиям учёных и инструментам математического моделирования.

Библиографический список

1. Гвоздкова И.А. Основы математического моделирования социально-экономических процессов + Приложение: учебник. М.: КноРус, 2021. 266 с. ISBN 978-5-406-01893-4.
2. Макаров С.И., Курганова М.В., Нуйкина Е.Ю. и др. Методы моделирования и прогнозирования в экономике: учебное пособие / под ред. С. И. Макарова. М.: КноРус, 2021. 179 с. ISBN 978-5-406-07057-4.
3. Макаров С.И., Курганова М.В., Нуйкина Е.Ю. и др. Методы оптимальных решений (Экономико-математические методы и моделирование): учебное пособие / под ред. С.И. Макарова. М.: КноРус, 2022. 298 с. ISBN 978-5-406-09775-5.

4. Лазарев М.П., Балычев С.Ю., Неврединов А.Р. и др. Финансовое моделирование в фирме: учебник / под ред. Е.А. Федоровой. М.: КноРус, 2025. 237 с. ISBN 978-5-406-13353-8.
5. Никифорова Н.А., Миловидова С.Н., Иззука Т.Б. и др. Экономический анализ: учебник / под общ. ред. Н.А. Никифоровой. М.: КноРус, 2023. 582 с. ISBN 978-5-406-09633-8.
6. Губанова Е.В., Баев М.С. Экономическая теория развития и эволюции организационных форм ведения бизнеса и хозяйствования в истории второй половины средневековья и начала новой истории // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 2-2. С. 168-173. DOI: 10.17513/vaael.3999.
7. Губанова Е.В., Баев М.С. Экономическая теория развития и эволюции организационных форм ведения бизнеса и хозяйствования на примере древних государств // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-2. С. 204-209. DOI: 10.17513/vaael.3382.
8. Набиуллина К.Р. Экономико-математическое моделирование в управлении градоэкономическими процессами // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. № 1-1. С. 89-96. DOI: 10.34670/AR.2022.48.97.011. EDN: AYXEIY.
9. Клейнер Г.Б. Флагман экономико-математического и компьютерного моделирования: 60 лет в строю // Экономика и математические методы. 2023. Т.59. № 3. С. 5-20. DOI: 10.31857/S042473880027042-5. EDN: KMUEFE.
10. Розыева О., Гельдимырадов Г., Мырадова М. Использование математического моделирования в экономике: история развития // IN SITU. 2022. № 5. С. 7-9. EDN: LEETED.

УДК 658.14:658.153

A. B. Байкова

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия

E. V. Денисова ORCID ID 0000-0002-3454-2380

Калужский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации», Калуга, Россия, e-mail: zubkovbuba2010@yandex.ru

**ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
М&А-СДЕЛОК В КИТАЕ И РОССИИ:
РАЗЛИЧИЯ ПОДХОДОВ И ФАКТОРОВ УСПЕХА**

Ключевые слова: трансграничные слияния и поглощения, эффективность сделок, М&А-сделки,
государственное регулирование, методы оценки.

В статье рассматриваются особенности оценки эффективности M&A-сделок в России и Китае с учетом отраслевых различий национальных экономик, анализируются примеры реализации сделок крупнейшими компаниями в российской и китайской практиках. Приводится сравнительная характеристика подходов к оценке эффективности сделок слияния и поглощения двух стран. В ходе исследования установлено, что в России оценка эффективности M&A-сделок основана на применении традиционных финансовых показателей, а в Китае используется более комплексный подход, включающий стратегические, инновационные, технологические и институциональные показатели, которые отражают долгосрочные эффекты интеграции деятельности. Акцент исследования направлен на оценку уровня развития финансовых рынков и корпоративного управления. В статье выделены ключевые факторы, которые определяют успешность сделок, освещенных в работе в рассматриваемых странах, проанализированы преимущества и ограничения оценочных инструментов. Авторами сформулированы выводы о возможности адаптации и применимости китайского опыта комплексной оценки эффективности M&A-сделок в практике России для повышения качества управлеченческих решений и устойчивости корпоративного развития. Материалы исследования могут быть полезны специалистам, принимающим решения в сфере корпоративных финансов, инвестиционного анализа, а также всем заинтересованным лицам, изучающим процессы, описанные в статье, в странах с разными моделями экономического развития.

A. V. Baykova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E. V. Denisova ORCID ID 0000-0002-3454-2380

Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation,
Kaluga, Russia, e-mail: zubkovbuba2010@yandex.ru

**FEATURES OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS
OF M&A TRANSACTIONS IN CHINA AND RUSSIA:
DIFFERENCES IN APPROACHES AND SUCCESS FACTORS**

Keywords: cross-border mergers and acquisitions, transaction efficiency, M&A transactions, government regulation, valuation methods.

This article examines the specifics of assessing the effectiveness of M&A transactions in Russia and China, taking into account industry differences between the national economies. It analyzes examples of transactions by major companies in both Russian and Chinese practices. A comparative analysis of approaches to assessing the effectiveness of M&A transactions in the two countries is provided. The study found that in Russia, assessing the effectiveness of M&A transactions is based on traditional financial metrics, while in China, a more comprehensive approach is used, incorporating strategic, innovative, technological, and institutional indicators that reflect the long-term effects of business integration. The study focuses on assessing the level of development of financial markets and corporate governance. The article highlights the key factors that determine the success of transactions covered in the study in the countries under consideration and analyzes the advantages and limitations of the evaluation tools. The authors formulate conclusions regarding the adaptability and applicability of Chinese experience in comprehensively assessing the effectiveness of M&A transactions in Russian practice to improve the quality of management decisions and the sustainability of corporate development. The research materials may be useful to decision-makers in the fields of corporate finance and investment analysis, as well as to all interested parties studying the processes described in the article in countries with different economic development models.

Введение

Сделки слияния и поглощения (M&A) являются одной из основных стратегий развития компаний, направленной, в первую очередь, на рост стоимости компании, расширение рыночной доли и повышение конкурентоспособности. Если посмотреть с позиции глобального рынка, то в последние десятилетия рынок M&A растет большими темпами, компании активно применяют данный инструмент для выхода на новые рынки, усиления стратегической позиции и диверсификации бизнеса. Эффективность сделок слияния и поглощения определяет экономическую выгоду и стратегический успех компаний. Несмотря на широкое применение M&A-сделок, многие из них не приводят к ожидаемым результатам. В первую очередь это связано с отсутствием правильной оценки стоимости компании, а также с различиями в корпоративной культуре и многими другими факторами. Именно эффективность такого рода сделок вызывает научные и практические дискуссии, что подчеркивает актуальность данной темы.

В научной экономической литературе представлено множество разнообразных подходов к оценке эффективности сделок слияния и поглощения. Лян Юньсяо [1] в своих трудах подробно рассматривает проблемы управления стоимостью компаний посредством слияния и поглощения, более того, автор выделяет как российский, так и зарубежный опыт. В другой работе автор выделяет факторы повышения эффективности сделок слияний и поглощений: на первоначальном этапе и на этапе реализации и последующего сопровождения сделки [2]. Власова Ю.А. [3] подробно описывает состояние российского рынка слияний и поглощений в настоящее время. Автор выделяет, что по итогам второго квартала 2024 года общий объем сделок слияния и поглощения достиг 11,69 млрд долл., что на 20% выше предшествующего квартала. Голодрыга С., Горбачева Т.А. [4] наблюдают снижение количества крупных сделок M&A в банковской сфере в последние годы, однако отмечают данный сектор лидирующим по объемам транзакций. Паштова Л.Г., Маймулов М.С. [5] исследовали эффект сделок M&A в России для акционеров и инвесторов компаний-поглотителя. Авторы пришли к выводу о слабом влиянии рынка M&A на экономику России в целом, но при этом отмечают наличие снижающего эффекта для

акционеров. Рассматриваемая тема оценки эффективности M&A-сделок тесно связана с механизмом принятия решений основными участниками рынка. Так, стоит выделить исследование Gompers P.A. и соавторов [6], посвященное анализу способов принятия инвестиционных решений венчурными инвесторами. Авторы пишут, что при выборе объектов исследования ключевую роль могут играть не только финансовые показатели, но и качественные факторы (правильно выстроенная стратегия компании, менеджмент и т.д.). В рейтинге World's Best Investment Banks 2024, который был подготовлен J. Njiraini, D. Sanders, L. Zhang, T. Monteiro [7], уделяется внимание роли инвестиционных банков как основных посредников и аналитиков в сделках слияния и поглощения. Также стоит труд Piesse J. [8], где раскрыты теоретические основы M&A-сделок: выделены основные термины, перечислены мотивы и реакции рынков на такого рода сделки.

Можно сказать, что в современной экономической литературе рассматривается довольно широко, но в контексте комплексного взаимодействия всех факторов на M&A-сделки. Вопросы межстрановых различий в методах и подходах оценки эффективности остаются недостаточно изученными. Выявление особенностей оценки эффективности сделок слияния и поглощения, в частности в России и в Китае, даст возможность выделить ключевые различия в подходах к измерению успеха M&A-сделок и определить основные факторы, которые влияют на достижение целей таких сделок в разных институциональных и культурных формах.

Целью данной работы является выявление особенностей и различий в оценке эффективности M&A-сделок в России и в Китае.

Материалы и методы исследования

В ходе исследования были использованы данные консолидированной финансовой отчетности крупнейших российских и китайских компаний, реализующих M&A-сделки. В выборку компаний России были включены: ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Сбербанк», ОАО «РЖД», ПАО «Лукойл». Для анализа китайской практики были рассмотрены: China National Chemical Corporation, Syngenta, Mengniu Dairy. Методологическую основу исследования составили методы сравнительного анализа, экономико-статистического анализа и системного

подхода, а также научные труды российских и зарубежных авторов. Для количественной оценки результатов сделок были применены показатели рентабельность (рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE)), EBITDA, динамика чистой прибыли и выручки.

Результаты исследования и их обсуждение

Российский рынок M&A-сделок характеризуется широким распространением стоимостных и бухгалтерских методов анализа и оценки эффективности, что, в первую очередь, связано со спецификой структуры национальной экономики, а также высокой долей крупных корпораций с участием государства. Чаще всего оценка эффективности проводится при помощи финансовых показателей компаний-инициаторов (EBITDA, свободный денежный поток, показатели долговой нагрузки, рентабельность активов и капитала и другие), но, поскольку финансовые результаты крупных корпораций не позволяют однозначно идентифицировать влияние конкретных решений сделок слияния и поглощения на динамику и оценку показателей эффективности, рассмотрим также некоторые сделки.

Результаты проведенных исследований подтверждают, что существует ограниченность в применении традиционных подходов. Лашук Т. и соавторы провели исследование, основанное на выборке более чем 60 сделок M&A в нефтегазовом и энергетическом секторах России за период 2005-2019 гг. [9]. По результатам исследования было выявлено, что в 58% случаев показатели рентабельности активов и собственного капитала не показали значимого улучшения до и после завершения сделки M&A. Более того, авторы выделяют снижение волатильности денежных потоков на 12-18%, что является не ростом рыночной эффективности компаний, а повышением их финансовой устойчивости.

Рассмотрим такую же динамику на примере крупных российских компаний. ПАО «Газпром» на конец 2024 года демонстрирует повышение финансовых показателей, а именно: чистая прибыль выросла до 1,219 трлн рублей, а выручка компании до 10,7 трлн (выросла на 25% по сравнению с 2023 годом). Показатель EBITDA резко вырос до 3,1 трлн рублей (на 76%) [10]. Но стоит отметить, что растущие финансовые результаты компании отражают

не прямой эффект интеграции активов (что характерно для стратегических сделок), а восстановление после санкций. Более того, повышение финансовых показателей чаще всего не связано с ростом рентабельности капитала и увеличением рыночной стоимости акций, что ведет к снижению чувствительности традиционных финансовых индикаторов к оценке эффективности стратегических сделок слияния и поглощения. Это обусловлено тем, что в российских условиях M&A-сделки направлены на укрепление государственной устойчивости активов, что в свою очередь проявляется не в повышении краткосрочных финансовых результатах, а в операционной устойчивости.

Следует отметить, что крупнейшие компании, такие как ПАО «Газпром», не раскрывают подробные сведения о сделках по приобретению или консолидации пакетов дочерних структур. В связи с этим авторы вынуждены опираться на доступные источники и использовать их для построения анализа эффективности сделок.

В 2022-2024 гг. ПАО «Газпром» реализовал ряд внутригрупповых сделок слияния и поглощения, которые связаны с выкупом долей и консолидацией дочерних газотранспортных компаний. Такие сделки направлены на горизонтальную и вертикальную внутригрупповую интеграцию, а их стоимость, согласно данным финансовой отчетности компании, превышала 200 млрд руб. Оценка эффективности этих сделок проводилась в рамках среднесрочного окна (2-3 года) и показала недостаточную чувствительность показателей рентабельности к эффектам интеграции при одновременном росте EBITDA.

В ноябре 2025 года дочерняя компания ПАО «Газпром» приобрела 51% компании Aurus (специализируется на производстве автомобилей премиум сегмента) [11]. Данная сделка относится к стратегическому приобретению контрольного пакета и по оценкам экспертов составляет 12-13 млрд руб. Оценка эффективности рассмотренной сделки может быть осуществлена в рамках краткосрочного окна анализа (1 год после сделки), однако, в настоящем исследовании отсутствует возможность проведения такой оценки, поэтому она рассмотрена исключительно в рамках качественного анализа и потенциальных эффектов интеграции, реализация которых может быть предметом дальнейших исследований.

Таблица 1

Показатели эффективности сделок слияния и поглощения крупнейших российских компаний в 2024 году

Компания	Пример M&A-сделки	Чистая прибыль, млрд руб.	Активы, млрд руб.	Капитал, млрд руб.	ROA, %	ROE, %	EBITDA, млрд руб.
ПАО «Газпром»	Консолидация ГТК и дочерних компаний	1 219	30 698,3	17 660,96	3,97	6,9	3 100
ПАО «НК «Роснефть»	Приобретение активов и интеграция	1 084	20 682	9 157	5,24	11,84	3 029
ПАО «Сбербанк»	Поглощения финтех-активов	1 580,3	60 855	-	2,60	24	-
ОАО «РЖД»	Консолидация дочерних компаний	50,7	9 660	5 624,7	0,52	0,9	846,7
ПАО «Лукойл»	Сделки с зарубежными активами	848,5	-	-	-	-	-

Источник: составлено авторами на основании данных [10, 12, 14-16].

Отметим также особенности отечественной оценки эффективности интеграционных процессов на практике ПАО «РЖД». В 2024 году выручка РЖД выросла на 8,6% (примерно до 2,3 трлн рублей), а пассажиропоток увеличился до 1,28 млрд человек [12]. Такое повышение операционных показателей говорит об увеличении эффективности инфраструктурного управления, при этом прибыль и возврат на инвестиции умеренными и не такими значимыми для оценки успешности M&A-сделок.

Анализ сделок ПАО «РЖД» демонстрирует, что холдинг реализует не только традиционные операционные проекты, но и весомые корпоративные операции. Так, в мае 2025 г. РЖД завершили сделку по приобретению объектов недвижимости у компании Siemens Mobility, сумма которой 1,567 млрд руб [13]. Это привело к созданию собственной сервисной инфраструктуры для разного вида скоростного подвижного состава.

Также для выявления особенностей оценки эффективности M&A-сделок на российском рынке в рамках исследования был проведен анализ финансовых показателей ряда крупнейших российских компаний, которые активно реализуют интеграционные стратегии. В выборке были охвачены компании, которые представляют ключевые отрасли национальной экономики, а именно: нефтегазовая, финансовая и инфраструктурная (таблица 1).

Значение показателя ROA почти для всех компаний остаются на умеренном уровне (не превышают 5% за исключением ряда случаев), что говорит об ограниченной способ-

ности сделок M&A генерировать дополнительную доходность на вложенные активы. Однако, есть исключение – ПАО «Роснефть», которая показывает более высокий уровень рентабельности активов, что, вероятнее всего, связано с отраслевой спецификой. Показатель ROE для ПАО «Газпром» и ОАО «РЖД» остается низким, что свидетельствует о капиталоемком характере их деятельности и стратегической направленности M&A-сделок. А высокий показатель у ПАО «Сбербанк» говорит о том, что в финансовом секторе сделки M&A больше всего трансформируются в рост доходности капитала. Показатель EBITDA доказывает, что положительный эффект сделок слияния и поглощения для компаний России чаще всего проявляется не в росте рентабельности, а в форме увеличения операционного денежного потока.

Таким образом, в российской практике M&A-сделки чаще всего направлены на обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости, чем на максимизацию краткосрочной эффективности.

Китайская практика напротив включает в оценку эффективности M&A-сделок не только финансовые результаты, но и различные технологические и институциональные эффекты [8]. Ярким примером трансграничной M&A-сделки является приобретение швейцарской компании Syngenta корпорацией China National Chemical Corporation (ChemChina). Корпорация отдала более 43 млрд долл. за 100% акций Syngenta [17], что стало рекордной по объему инвестиций сделкой китайской компании за пределами страны и одной из крупнейших сделок

в агрохимическом секторе мировой экономики в целом. Путем осуществления этой сделки, корпорация ChemChina получила доступ к широкому портфелю заселенных рынков, патентов и технологиям Syngenta и тем самым усилила свое присутствие в сегменте средств защиты растений на мировых рынках. Ключевым моментом является то, что стратегическая цель сделки заключалась не в улучшении финансовых показателей и коэффициентов, а в долгосрочной интеграции технологических платформ и расширении применения инноваций в производстве.

Еще одним значимым примером отражения институциональных особенностей китайского подхода к оценке M&A-сделкам становятся слияния внутри страны с целью укрепления технологических цепочек и повышения инноваций. Исследование компании «Cofco Corporation» [18] показывает, что ее приобретение Mengniu Dairy позволило нарастить масштабы и повысить операционную эффективность за счет расширения линейки продуктов и укрепления позиций на рынке молочных продуктов. Это подтверждается улучшением ряда нефинансовых показателей, которые подробно описаны в исследовании авторов Джессики Джи и Дэвида Ю. [18].

Таким образом, оценка эффективности сделок слияния и поглощения в Китае определяется не только традиционными финан-

совыми показателями, а, в первую очередь, достижением стратегических эффектов, а именно: технологическая модернизация, инновации, расширение экспортных возможностей, увеличение доли рынка, повышение и укрепление конкурентоспособности [19]. Такой подход дает возможность учитывать как институциональные факторы, так и долгосрочные результаты, что является его ключевым отличием от многих других экономик, в том числе российской.

Проанализировав российскую и китайскую практику оценки эффективности M&A-сделок, можно сказать, что, несмотря на общую значимость государства в формировании стратегий корпоративной интеграции, подходы к оценке эффективности и интерпретации результатов сделок слияния и поглощения в рассмотренных странах имеют существенные различия. Российская практика демонстрирует преобладание финансово-стоимостных методов оценки, которые в свою очередь ориентированы на показатели рентабельности и операционную эффективность, в то время как китайская практика имеет более комплексный подход, при котором учитываются стратегические и институциональные критерии оценки, позволяющие учитывать отложенные эффекты интеграции [20]. В таблице 2 представлен сравнительный анализ практики оценки эффективности сделок слияния и поглощения в России и Китае.

Сравнительная характеристика практики оценки эффективности M&A-сделок в России и Китае

Критерий сравнения	Россия	Китай
Цели сделок слияния и поглощения	Консолидация активов, повышение финансовой устойчивости	Технологическое и инновационное развитие, повышение международной конкурентоспособности, структурная модернизация экономики
Основные участники сделок M&A	Крупные корпорации с участием государства	Государственные холдинги и частные транснациональные корпорации
Ключевые показатели оценки эффективности	Показатели финансовой устойчивости, выручка, EBITDA, основные коэффициенты рентабельности (ROA, ROE)	EBITDA, качество и производительность, степень внедрения инноваций, доля рынка
Краткосрочный эффект	Часто ограниченный или нейтральный (иногда отсутствие роста рентабельности)	Часто отрицательный или нейтральный по причине высокой стоимости интеграции
Долгосрочный эффект	Повышение финансовой устойчивости компании	Повышение и укрепление международной конкурентоспособности, инновационного и технологического потенциала
Участие и роль государства	Высокая, государство выстраивает стратегические приоритеты сделок M&A	Ключевая, государство координирует промышленную и инновационную политику

Источник: составлено авторами.

На основании приведенных данных можно сказать, что в обеих странах сделки M&A реализуются в основном при активном участии государства и направлены на достижение стратегических целей. Однако подходы к оценке результатов сделок слияния и поглощения имеют существенные различия. Как уже было отмечено ранее, российская практика основана на традиционных финансовых показателях, которые чаще всего не позволяют полностью оценить эффект интеграции. Китайская же практика применяет наряду с финансовыми показателями стратегические и нефинансовые критерии (инновационное и технологическое развитие, доля рынка и т.д.) [21]. Иными словами, различия в оценке эффективности сделок M&A в двух рассмотренных странах обусловлены уровнем развития финансовых рынков, спецификой экономической структуры.

Выводы

В ходе исследования были выявлены особенности и различия в подходах к оценке эффективности сделок слияния и поглощения в России и Китае. Приведенные

примеры крупных сделок демонстрируют, что даже временное снижение финансовых показателей или их удержание на одном уровне может сопровождаться существенным ростом конкурентоспособности и увеличением доли рынка, а также повышением инновационного и технологического потенциала.

Полученные данные свидетельствуют о необходимости совершенствования методического инструментария оценки эффективности сделок слияния и поглощения в России с учетом международного опыта. Одним из предложений является расширение системы показателей оценки эффективности, а именно дополнение нефинансовыми и стратегическими критериями. Это могут быть: доля рынка, уровень инновационной интеграции, рост производительности, развитие компетенций.

Еще одним направлением совершенствования может стать внедрение и развитие в методологии оценки эффективности сделок M&A элементов межстранового сравнения (например, использование опыта Китая и других стран). Это позволит повысить универсальность и результативность.

Библиографический список

1. Лян Юньсяо. Проблемы управления стоимостью компаний посредством слияния и поглощения: зарубежный и российский опыт // Финансы и управление. 2023. № 3. С. 35-43. EDN: ZESWBS.
2. Лян Юньсяо. Факторы повышения эффективности сделок слияний и поглощений // Финансы и управление. 2023. №2. С. 27-36. EDN: TYRLLV.
3. Власова Ю.А. Состояние российского рынка слияний и поглощений в текущих экономических условиях // Аудиторские ведомости. 2025. № 1. С. 49-54. EDN: ULOVZF .
4. Голодрыга С., Горбачева Т.А. Сделки слияния и поглощения в банковском секторе на современном этапе // Прикладные экономические исследования. 2025. № 2. С. 49-56. EDN: IDPXYT.
5. Паштова Л.Г., Маймулов М.С. Эффективность рынка m&a в России: проблемы и перспективы // Финансы: теория и практика. 2020. № 1. С. 76-86. EDN: USGDKD.
6. Gompers P.A. et al. How do venture capitalists make decisions? // Journal of Financial Economics. 2020. T. 135. № 1. P. 169-190. EDN: LTMFAB.
7. John Njiraini, David Sanders, Lyndsey Zhang, Thomas Monteiro. World's Best Investment Banks, 2024. URL: <https://gfmag.com/banking/best-investment-banks-2024-mergersacquisitions/> (дата обращения: 14.12.2025).
8. Piesse J. et al. Merger and acquisition: Definitions, motives, and market responses // Encyclopedia of finance. Cham: Springer International Publishing, 2022. P. 877-894. DOI: 10.1007/978-3-030-91231-4_28.
9. Лапцук Т., Василевский М., Филатова Е. Эффективность сделок слияний и поглощений на российском рынке в нефтегазовой и энергетической отраслях // Корпоративные финансы 2023. Т. 17, № 4. С. 38-58. DOI: 10.17323/j.jcfr.2023-0438.17.4.2023.38-58. EDN: VUPQVA.
10. Отчетность ПАО «Газпром» за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (дата обращения: 14.12.2025).
11. «Газпром» приобрел контроль в автопроизводстве Aurus [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1058514> (дата обращения: 17.12.2025).

12. Отчетность компании ОАО «Российские железные дороги» за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9397/page/104069?id=312821> (дата обращения: 14.12.2025).
13. РЖД [Электронный ресурс]. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=222779> (дата обращения: 17.12.2025).
14. Результаты Группы Сбер [Электронный ресурс]. URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/results_of_work_on_ifrs_q42024 (дата обращения: 14.12.2025).
15. Отчетность ПАО «Лукойл» [Электронный ресурс]. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7708004767_pao-lukoyl (дата обращения: 14.12.2025).
16. Годовые отчеты Роснефть [Электронный ресурс]. URL: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/ (дата обращения: 14.12.2025).
17. Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/556949> (дата обращения: 15.12.2025).
18. Jessica Ji, David Yu. Financial Performance and Economic Implications of COFCO's Strategic Acquisition of Mengniu // Journal of World Business. 2024. Vol. 50, No. 1. P. 137-151. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/385139613_Financial_Performance_and_Economic_Implications_of_COFCO's_Strategic_Acquisition_of_Mengniu (дата обращения: 15.12.2025).
19. Игнатов С.Н. Сравнительный обзор инвестиционных потоков и процессов слияний и поглощений в системе обеспечения конкурентоспособности предприятий США, Китая и России // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 7. С. 3911-3922. DOI: 10.18334/epp.14.7.121101. EDN: CYHDXL.
20. McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/making-sense-of-chinese-outbound-m-and-a/> (дата обращения: 15.12.2025).
21. Рогова Е.М., Суходольский К.А., Трибуш А.В. Анализ реакции рынка на информацию о слияниях и поглощениях высокотехнологичных семейных компаний Китая // Финансы: теория и практика. 2025. №4. С. 262-274. EDN: DOGDOB.

УДК 622.691.48

Э. Р. Гасумов ORCID ID 0000-0003-2704-0523

Азербайджанский технический университет, Баку, Азербайджан;
Азербайджанский государственный университет нефти и промышленности,
Баку, Азербайджан, e-mail: e.gasumov@gmail.com

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОКРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ ГАЗА

Ключевые слова: эффективность, инновации, природный газ, технология, технологический процесс.

В статье рассмотрена эффективность внедрения инновационных технологий, направленных на сокращение потерь газа в технологических процессах. Анализируется влияние инновационных технологий при добыче, транспортировке, переработке и хранении природного газа. Приводятся результаты анализа эффективности внедрения инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа, оцениваемые по разным параметрам, которые учитывают экономическую и экологическую результативность проектов. Отмечается, что использование инновационных технологий для сокращения потерь природного газа имеет экономические аспекты, связанные с оптимизацией процессов транспортировки, хранения и переработки газа, а также с минимизацией утечек и выбросов газа в атмосферу. Обосновывается, что внедрение инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа, может быть эффективным за счёт оптимизации процессов, минимизации утечек и снижения эксплуатационных затрат. Это важно в условиях растущего спроса на энергоресурсы и ужесточения экологических норм. Изложены некоторые направления инновационных технологий для сокращения потерь природного газа, а также примеры реализации проектов по внедрению инновационных технологий для сокращения потерь природного газа. Исследуются экономические выгоды от использования композитных материалов для устранения утечек газа и способы их достижения.

E. R. Gasumov ORCID ID 0000-0003-2704-0523

Azerbaijan Technical University, Baku, Azerbaijan;
Azerbaijan State Oil and Industry University, Baku, Azerbaijan,
e-mail: e.gasumov@gmail.com

EFFICIENCY OF IMPLEMENTING INNOVATIVE TECHNOLOGIES AIMED AT REDUCING GAS LOSSES

Keywords: efficiency, innovation, natural gas, technology, technological process.

This article examines the effectiveness of implementing innovative technologies aimed at reducing gas losses in technological processes. The impact of innovative technologies on the production, transportation, processing, and storage of natural gas is analyzed. The article presents the results of an analysis of the effectiveness of implementing innovative technologies aimed at reducing natural gas losses, assessed by various parameters that take into account the economic and environmental performance of the projects. It is noted that the use of innovative technologies to reduce natural gas losses has economic implications related to the optimization of gas transportation, storage, and processing processes, as well as the minimization of gas leaks and emissions. It is argued that the implementation of innovative technologies aimed at reducing natural gas losses can be effective due to process optimization, leak minimization, and reduced operating costs. This is important in the context of growing energy demand and stricter environmental regulations. Several areas of innovative technologies for reducing natural gas losses are outlined, along with examples of projects implementing innovative technologies to reduce natural gas losses. The economic benefits of using composite materials to eliminate gas leaks and methods for achieving them are explored.

Введение

Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения эффективности процессов, связанных с потерями природного газа, в условиях ужесточения экологиче-

ских требований и экономических вызовов. В связи с этим востребовано рассмотрение потерь природного газа при добыче, хранении, переработке и транспортировании. Технологические потери газа в газораспределите-

тельных системах – это неконтролируемые утечки газа, которые влияют на надёжность и безопасность объектов и оборудования [1–3]. Потери газа при ремонтных работах на магистральных газопроводах включают, например, стравливание газа в атмосферу при подготовке участка газопровода к ремонтным работам. Существует проблема противоречия между стремлением к увеличению объёмов транспортировки газа и необходимостью минимизации воздействия на окружающую среду. Отмечается неоднозначность оценок эффективности различных методов снижения потерь в научном сообществе. Актуальной является необходимость системного подхода к оптимизации процессов, который включает внедрение инновационных технологий, совершенствование материалов, оборудования и других элементов.

Цель работы заключается в оценке эффективности инновационных технологий для сокращения потерь газа в различных технологических процессах, а также в оценке эффективности инновационных технологий для минимизации потерь газа. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, таких как анализ существующих технологий и выявление направлений возможных улучшений, рассмотрение инновационных подходов в газовой отрасли, направленных на оптимизацию процессов, сравнение традиционных и новых технологических решений с точки зрения их эффективности, экономической целесообразности и воздействия на окружающую среду, а также изучение примеров успешного внедрения инновационных технологий на газоперерабатывающих предприятиях в различных странах [4–6].

Цель исследования эффективности внедрения инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа, заключается в оценке того, насколько данные нововведения позволяют минимизировать потери газа и снизить воздействие на окружающую среду.

Материалы и методы исследования

Методы исследования предусматривают анализ существующих работ по теме оптимизации процессов, связанных с потерями природного газа; сравнительный анализ с существующими методами; анализ кейсов на примере отечественного и зарубежного

опыта. Для исследования используется методика комплексной оценки проектов, учитывающая экономические, экологические и инновационные параметры, а также экологический контекст.

Результаты исследования и их обсуждения

Потери природного газа в технологических процессах имеют экономические и экологические последствия, а также влияют на безопасность объектов и оборудования. «Технологические потери – это неизбежные и безвозвратные потери газа, обусловленные технологическими особенностями процессов, требованиями нормативных документов и физико-химическими характеристиками газа» [3].

Внедрение инновационных технологий позволяет сократить потери природного газа в технологических процессах в различных областях: добыче, транспортировке, переработке и хранении [4–6] (рис. 1).

Эффективность внедрения инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа, оценивается по различным параметрам, которые учитывают экономическую и экологическую результативность проектов. Такие технологии могут быть направлены на минимизацию утечек газа, оптимизацию процессов добычи, транспортировки, подземного хранения газа и другие направления. Для оценки эффективности внедрения инновационных технологий применяются различные методы [3, 7–10] (рис. 2).

Использование инновационных технологий и сокращение потерь природного газа имеют экономические аспекты, связанные с оптимизацией процессов добычи, транспортировки и хранения газа, снижением затрат и минимизацией рисков [11, 12]. Эти аспекты включают внедрение новых технологий, применение методов сокращения потерь, экономическую оценку эффективности и нормативно-правовую базу, регулирующую внедрение инноваций.

Использование инновационных технологий для сокращения потерь природного газа также имеет экономические аспекты, связанные с оптимизацией процессов транспортировки, хранения и переработки газа, а также с минимизацией утечек и выбросов газа в атмосферу [13–17], что наглядно представлено на рис. 3.

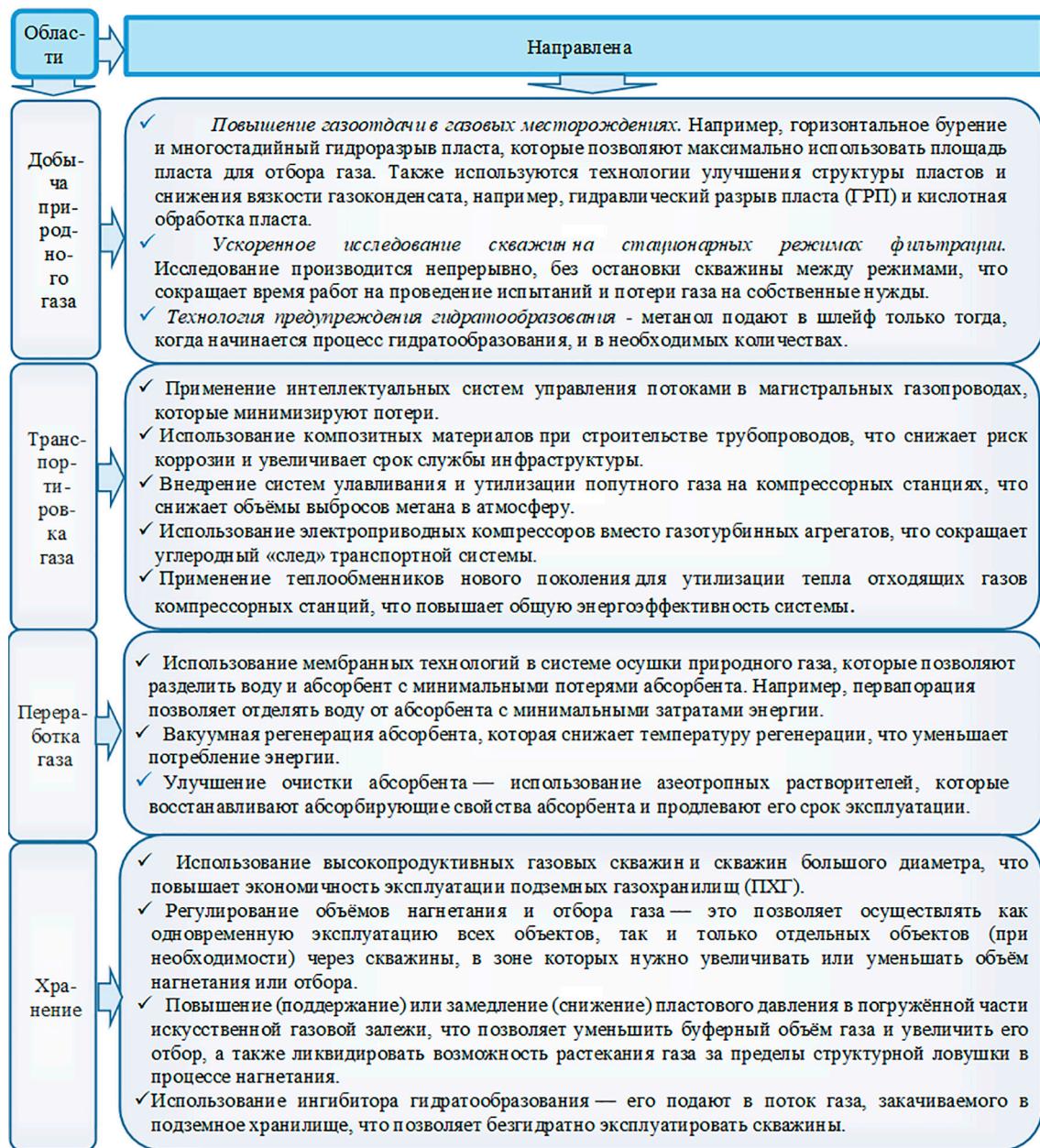


Рис. 1. Влияние внедрения инновационных технологий на сокращения потерь природного газа в технологических процессах газовой отрасли
Источник: составлен автором

Эти аспекты включают:

- снижение затрат на транспортировку газа за счёт внедрения интеллектуальных систем управления потоками и использования композитных материалов при строительстве трубопроводов;
- оптимизацию процессов подземного хранения, включая разработку новых технологий, которые увеличивают произво-

дительность отбора газа при том же геометрическом объёме хранилища, уменьшают потери и расход газа на собственные нужды;

- устранение утечек за счёт использования систем мониторинга, которые оперативно обнаруживают и отслеживают утечки, а также применения методов их устранения без остановки газоснабжения.

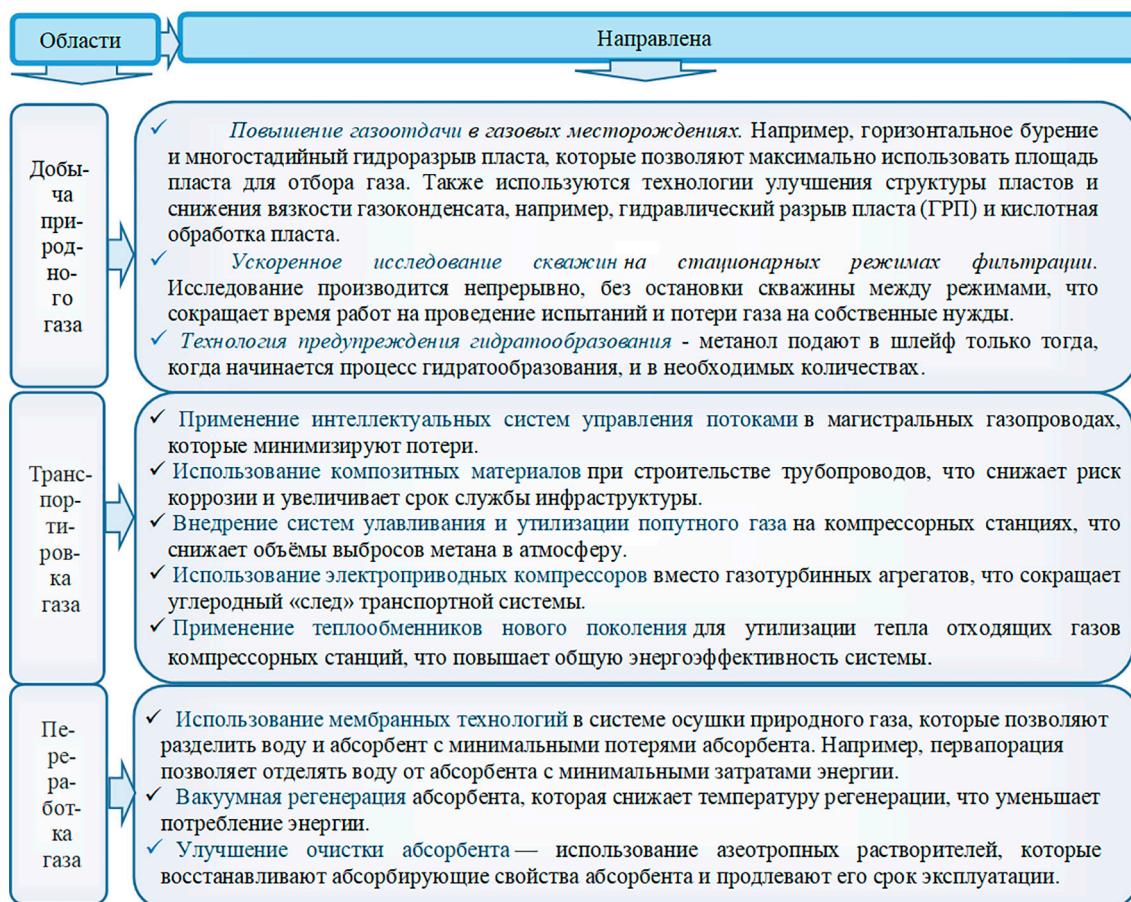


Рис. 2. Эффективность внедрения инновационных технологий
и сокращения потерь природного газа
Источник: составлен автором

Некоторые направления инновационных технологий для сокращения потерь природного газа:

- Интеллектуальные системы управления – обеспечивают оптимальные режимы транспортировки в реальном времени.

- Системы динамического ценообразования учитывают текущий спрос, загруженность передающей сети и рыночные условия, что побуждает потребителей потреблять более равномерно и снижает пиковые нагрузки в системе [2].

- Инновационные конструкции танкеров-газовозов – системы повторного сжижения испарившегося газа, которые сокращают потери при перевозке.

Некоторые примеры реализации проектов по внедрению инновационных технологий для сокращения потерь природного газа:

- Замена сменных проточных частей центробежных компрессоров – обеспечи-

вает оптимальные режимы работы газопрекачивающих агрегатов, повышает КПД и уменьшает потребление топливного газа.

- Внедрение эжекторов на компрессорных станциях – метод сохранения газа в технологических коммуникациях и контуре нагнетателя газопрекачивающего агрегата для минимизации потерь при стравливании газа в атмосферу при проведении ремонтов.

Как известно, для оценки затрат компаний, связанных с технологическими процессами, используются CAPEX (капитальные затраты – расходы на приобретение, модернизацию или создание долгосрочных активов) и OPEX (операционные расходы – повседневные затраты на ведение бизнеса, необходимые для обеспечения текущей деятельности компании) – так называемые измеримые модели, показатели которых отражают разные виды расходов и по-разному учитываются в финансовых расчётах.



Рис. 3. Сокращение потерь природного газа за счёт применения инновационных технологий
Источник: составлен автором

Также в практике применяется методика «комплексной оценки» при оценке потерь газа в технологических процессах, которая включает учёт различных факторов, использование определённых методов и применение нормативной базы. Целью данной методики является определение объёмов потерь, связанных с технологическими операциями, и формирование норм потерь по источникам, процессам и в целом по объекту, что наглядно представлено на рисунке 4 [16, 17].

Для оценки эффективности внедрения инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа в технологических процессах, за основу

можно принять методологию комплексной оценки ресурсоэффективности, предусматривающую интегральный расчёт и сравнительную оценку показателей эффективности компаний газовой отрасли. Оценка проводится с помощью системы показателей, отражающих функционирование производственной, экономической, финансовой, инвестиционной, энергетической и экологической сфер деятельности. Принимая за основу данный подход, для оценки эффективности внедрения инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа в технологических процессах, могут применяться некоторые методы (табл. 1) [20].

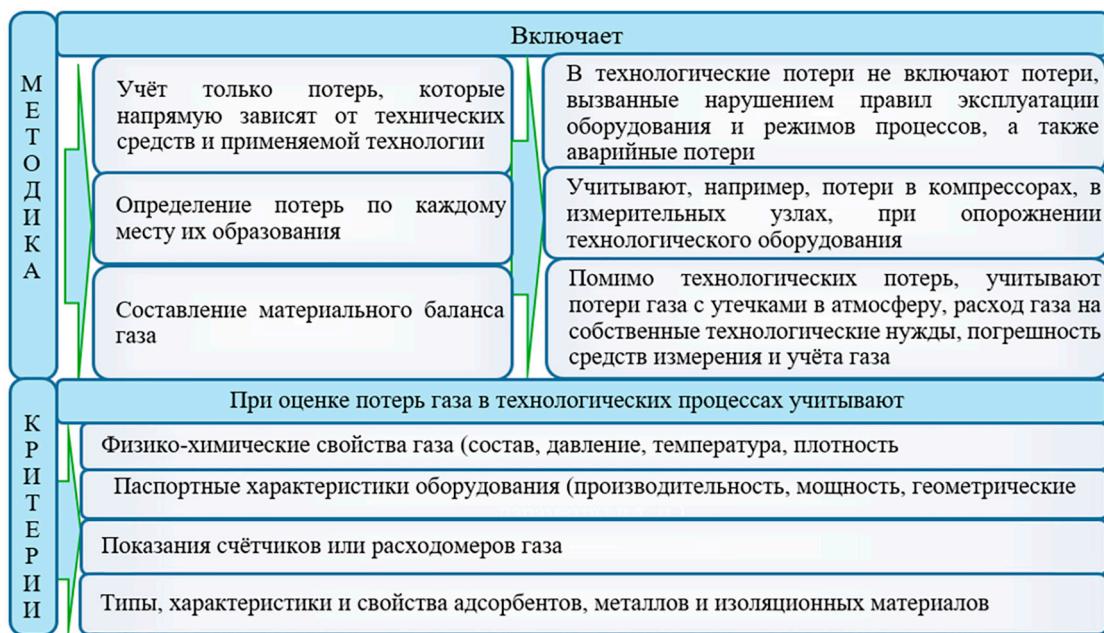


Рис. 4. Методика «комплексной оценки» при определении потерь газа в технологических процессах
Источник: составлен автором

Таблица 1

Методы оценки эффективности внедрения инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа в технологических процессах

Методы	Действия
Анализ экономического эффекта	Необходимо проанализировать технологические параметры, заявленные подрядчиком, оценить их в стоимостном выражении и сравнить с полной стоимостью работы, выполненной без использования технологии
Оценка актуальности технологии	Актуальность технологии оценивается за счёт использования существующих систем отслеживания технологических трендов
Определение надёжности технологии	Надёжность технологии, применяемой в рамках проекта, определяется на базе информации об истории её использования

Источник: составлено автором.

Анализируя вышеперечисленные используемые подходы, методы и методики в наших исследованиях, основное внимание было уделено не финансово-экономическим составляющим, а технико-экономическим аспектам оценки технологий, направленных на сокращение потерь газа в технологических процессах, в частности в нефтегазовой отрасли, с учётом ряда факторов, таких как выбор технологии обработки газа, географическое положение и характеристики месторождений УВ, выбор варианта подготовки газа, подбор размеров установки, использование энергосберегающих материалов и технологий и др. [18–21].

Анализ промысловых материалов показывает, что внедрение инновационных

технологий, направленных на сокращение потерь природного газа в технологических процессах, требует значительных финансовых затрат на этапе реализации, однако в итоге позволяет сэкономить природные ресурсы и продлить срок службы оборудования и сопствующей инфраструктуры.

Для оценки эффективности внедрения инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа в технологических процессах, рассмотрим пример затрат на основное технологическое оборудование для улавливания теряющего газа. В таблице 2 приведены примерные показатели одной из газотранспортирующих компаний по капиталовложениям, необходимым для приобретения основного

оборудования для улавливания газов, отводимых в атмосферу. Подбор оборудования был осуществлён на основе расчёта геометрических размеров эжектора. При расчёте

срока окупаемости эжекционной установки также были учтены затраты на монтажные и пусконаладочные работы (14,2 % от стоимости газового оборудования).

Таблица 2

Затраты на основное технологическое оборудование для улавливания теряемого газа

Технологическое оборудование	Количество, шт	Цена за 1 единицу, руб.	Общая стоимость, руб.
Эжектор	8	70000	560000
Газопровод 32×3 мм	16 (по 12 м)	4000	64000
Газопровод 25×2,8 мм	8 (по 12 м)	4000	32000
Регулятор давления типа РД-25-64	8	279000	2232000
Манометр	8	3500	28000
Фильтр типа МС	8	400	3200
Кран шаровый (ДУ 25 11Б27П)	16	760	12160
Кран шаровый (ДУ 32 11Б27П)	8	70000	560000
Общая сумма, руб.		2955360	

Источник: составлено автором.

Таблица 3

Корпоративные экологические цели ПАО «Газпром» на 2023–2025 гг.

Корпоративная экологическая цель	Базовый уровень 2018 г.	Фактический показатель 2024 г.
Снижение выбросов парниковых газов при транспортировке природного газа, т СО2-экв. /млрд м ³ ·км	6,70	47,05
Снижение выбросов оксидов азота в атмосфере, т/млн м ³ топливного газа	4,23	3,96
Снижение сверхнормативного сброса загрязняющих веществ в поверхностные водные объекты, %	5,26	0,02
Снижение доли отходов, направляемых на захоронение, от общей массы отходов, находящихся в обращении, %	37,53	11,93
Снижение доли дочерних обществ, превысивших 5% уровень платы за сверхнормативное воздействие на окружающую среду, %	35	8,11

Источник: составлено автором.

Таблица 4

Показатели ПАО «Газпром» в области охраны окружающей среды

Показатели	Годы		
	2022	2023	2024
Выбросы парниковых газов, млн т СО2 – экв.	213,5	209,6	221,2
Среднегодовые цены на основные сырьевые товары Природный газ (Нидерланды), долл. / тыс. м ³	1 428	460	385
Расходы Газпром на охрану окружающей среды в РФ, млрд руб.			
Текущие затраты на охрану окружающей среды	40,4	43,5	48,9
Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов	48,0	52,1	38,3
Плата за негативное воздействие на окружающую среду	0,7	0,6	0,7
Всего	89,1	96,2	87,9

Источник: составлено автором.

Нефтегазовые компании России уделяют особое внимание сокращению потерь газа и выбросов парниковых газов при различных технологических и производственных процессах. Показатели по данному направлению ПАО «Газпром» приведены в таблицах 3 и 4 [22].

Например, за счёт внедрения инновационных технологий (реализации проекта по замене сменных проточных частей центробежных компрессоров), направленных на сокращение потерь природного газа в технологических процессах, в 2024 году в ООО «Газпром трансгаз Югорск» сэкономлено 315,6 млн м³ природного газа. Кроме того, благодаря этому проекту сэкономлено 15,3 млн кВт·ч электрической энергии, а общая экономия средств составила 1,23 млрд рублей [22].

Нефтяные компании используют передовую технологию «Picaro» для выявления и устранения утечек метана. Внедрение умных счетчиков и технологий искусственного интеллекта позволяет совершенствовать системы мониторинга, отчётности и верификации (MRV). Анализ существующей системы показывает, что она недостаточно эффективна и аналитична, тогда как новая MRV-система интегрируется с метановой системой искусственного интеллекта и обеспечивает своевременную и точную информацию для принятия решений.

В рамках комплексного подхода, включающего использование спутников, дронов и наземных инструментов (таких как OGI-камеры), возможно выявление утечек и предотвращение потерь газа. Использование лазерных и тепловизионных устройств позволяет создавать системы для своевре-

менного обнаружения и устранения выбросов метана в атмосферу, улучшая контроль целостности и исключая источники выбросов парниковых газов на производственных объектах. Применение беспилотных летательных аппаратов обеспечивает непрерывный экологический мониторинг целостности инфраструктуры производственных объектов [7, 17–21].

Заключение

Внедрение инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа, может быть эффективным за счёт оптимизации процессов, минимизации утечек и снижения эксплуатационных затрат. Это особенно важно в условиях растущего спроса на энергоресурсы и ужесточения экологических норм.

Анализ показывает, что экономическая выгода от использования композитных материалов для устранения утечек газа достигается следующими способами: высокая скорость ремонта; устранение временной неисправности в газопроводе с последующей продувкой и перезапуском без остановки или прерывания процесса транспортировки газа; отсутствие необходимости в использовании взрывных методов; возможность проведения ремонта в труднодоступных местах, в том числе под водой.

Внедрение инновационных технологий, направленных на сокращение потерь природного газа, является эффективным и экономически целесообразным. Кроме того, использование таких технологий способствует минимизации воздействия на окружающую среду, что особенно важно в условиях глобальных экологических требований.

Библиографический список

1. Elizarova G.S. Economic efficiency of using innovation technologies in underground gas storage facilities // Notes of the Mining Institute. 2012. Vol. 196. P. 169-171.
2. Губайдуллин К. Оптимизация процессов транспортировки природного газа на перерабатывающие заводы // Актуальные исследования. 2021. №6(33). С. 40-46. DOI: 10.5281/zenodo.13838995.
3. Методические рекомендации по определению технологических потерь нефти при добыче, технологически связанных с принятой схемой и технологией разработки и обустройства месторождений (лицензионных участков, участков недр) (утв. Министерством энергетики РФ 10 апреля 2018 г.).
4. Gasumov E.R. Feature of assessment of technical and economic efficiency of the implementation of innovations in the development of gas condensate fields // Norwegian Journal of development of the International Science. 2021. Vol. 2. № 58. P. 31-36.
5. Gasumov E.R. Issues of modeling, management and evaluation of technical and economic efficiency of applying innovations in the development of gas condensate deposits // Scientific Reviews in UNEC. 2020. V. 8. P. 98-111.

6. Гасумов Э.Р., Валиев В.М. Оценка технико-экономической эффективности реализации инноваций в скважинах газоконденсатных месторождений // Фундаментальные исследования. 2021. № 1. С. 31-37.
7. Ильичев В.Ю., Юрик Е.А., Антипов В.С. Оптимизация перераспределения потоков на магистральных газопроводах // Научное обозрение. 2019. № 4. С. 22-26. URL: <https://science-engineering.ru/ru/article/view?id=1252> (дата обращения: 15.10.2025).
8. Shimer W., Miller R. Optimization of production and sales of natural gas // Control Engineering. 2015. No. 6(60). P. 50-55.
9. Рогачев А.Г., Рыбкин Д.Е. Применяемые технологии, материалы и оборудование – факторы влияния на снижение объёмов потерь газа // Газовая промышленность. Спецвыпуск. 2018. № 2(770). С. 44-51.
10. Саликов А.Р. Технологические потери природного газа при транспортировке по газопроводам. Магистральные газопроводы. Наружные газопроводы. Внутридомовые газопроводы. Москва: Инфра-Инженерия, 2015. 112 с. ISBN 978-5-9729-0533-1.
11. Титова О.В. Комплексная оценка эффективности инновационного проекта // Вестник СГУГиТ. 2015. Вып. 3 (31). С. 129-136.
12. Куница А.В. Инновационные подходы к сокращению выбросов углекислого газа и энергопотребления в промышленности // Современные научные исследования и инновации. 2025. № 11. URL: <https://web.s nauka.ru/issues/2025/11/103899> (дата обращения: 15.10.2025).
13. Измайлова М.К. Инновационные способы сокращения углеродного следа в мировой экономике и перспективы их применения в современной России // Александр Евгеньевич. 2023. Т. 4. № 57. С. 202361.
14. Gazizyanov A.I., Ulyankina I.V., Borodin I.A., Drozhzhin S. Modern Decarbonization Strategies: Successful Practices of Large Companies // The North Caucasus Ecological Herald. 2025. Vol. 21. No. 2. P. 10-18.
15. Драпак А.С., Патрикеев Д.Ю., Назаренко Р.С. Промышленное использование энергии и сокращение выбросов углерода в энергетическом секторе // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. ВГ Шухова, посвященная 300-летию Российской академии наук. 2022. С. 183-187. ISBN 978-5-361-01020-2.
16. Kukula I. Technologies for improving energy efficiency in the mining and metallurgical industries using hydrogen // Universum: technical sciences: electron scientific journal. 2025. No. 7(136). P. 11-14.
17. Stepanov M. Adaptive control systems for optimizing electric drive operation and reducing energy consumption in challenging conditions // Original research. 2024. Vol. 14. No. 9. P. 86-92.
18. Savich A. Integrating digital innovations into business process structures // Professional Bulletin: Economics and Management. 2024. No. 3. P. 12-16.
19. Abdullina L. The role of international organizations in developing circular economy standards // International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science. 2024. Vol. 6. No. 12. P. 1338-1341.
20. Koishybayev A. Analysis of selection the optimal separation techniques oil for associated gas utilization process // ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences. 2017. № 12. P. 4927-4930.
21. Cherepovitsyn A.E., Tretyakov N.A. Development of a new assessment system for the applicability of digital projects in the oil and gas sector // Journal of Mining Institute. 2023. Vol. 262. P. 628-642.
22. Годовой отчёт ПАО «Газпром» за 2024 год. 2024. URL:<https://www.gazprom.ru> (дата обращения: 15.10.2025).

УДК 338.242.2

Д. Л. Головцов ORCID ID 0009-0009-3086-3636

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Россия, e-mail: kaf16@list.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Ключевые слова: цепь поставок, управление цепями поставок, SCM, системный подход, интеграция, SCOR, устойчивость цепей поставок.

В статье рассматриваются концептуальные основы управления цепями поставок (Supply Chain Management, SCM) как межорганизационной социально-экономической системы. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании системного характера SCM и выявлении ключевых принципов управления цепями поставок в условиях усложнения внешней среды и роста неопределенности. В качестве методологической основы использованы системный и процессный подходы, методы структурно-функционального анализа и экономико-математического моделирования. В работе formalизованы цели и ограничения управления цепями поставок, обоснована многокритериальная природа управлений решений, а также раскрыта роль интеграции спроса и предложения. Рассматриваются референсные модели управления, в том числе модель SCOR, как инструмент формализации процессов и показателей эффективности. Особое внимание уделяется системным эффектам, возникающим в цепях поставок, включая эффект хлыста и проблемы координации. Показано расширение классической концепции SCM в направлении устойчивости, управления рисками и обратных потоков. Полученные результаты могут быть использованы в научных исследованиях и при разработке стратегий управления цепями поставок в организациях реального сектора экономики.

D. L. Golovtsov ORCID ID 0009-0009-3086-3636

Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg, Russia,
e-mail: kaf16@list.ru

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Keywords: supply chain, supply chain management, scm, systems approach, integration, scor, supply chain resilience.

This article examines the conceptual foundations of supply chain management (SCM) as an interorganizational socioeconomic system. The aim of the study is to theoretically substantiate the systemic nature of SCM and identify key principles of supply chain management in the face of an increasingly complex external environment and growing uncertainty. The methodological framework utilizes systems and process approaches, structural-functional analysis, and economic-mathematical modeling. The paper formalizes the goals and constraints of supply chain management, substantiates the multicriteria nature of management decisions, and reveals the role of supply and demand integration. Reference management models, including the SCOR model, are considered as a tool for formalizing processes and performance indicators. Particular attention is given to the systemic effects arising in supply chains, including the bullwhip effect and coordination problems. An extension of the classical SCM concept to include resilience, risk management, and reverse flows is demonstrated. The results obtained can be used in scientific research and in developing supply chain management strategies in organizations in the real economy.

Введение

Глобализация рынков, цифровизация экономики и рост нестабильности внешней среды привели к качественному усложнению процессов создания и доставки ценности конечному потребителю. Производство и распределение продукции всё в меньшей степени локализованы в рамках одной организации и всё в большей – распределены между множеством юридически самостоятельных, но функционально взаимозави-

симых участников. В этих условиях конкурентоспособность компаний определяется не столько эффективностью отдельных функций, сколько согласованностью и адаптивностью всей цепи поставок [1,2].

Управление цепями поставок (Supply Chain Management, SCM) сформировалось как ответ на ограничения традиционной логистики и функционального управления. Если логистика исторически фокусировалась на оптимизации транспортировки и склади-

рования, то SCM предполагает управление совокупностью сквозных процессов, охватывающих снабжение, производство, распределение, информационные и финансовые потоки в масштабе межорганизационной сети [3].

Целью исследования является систематизация и теоретическое осмысление концептуальных основ управления цепями поставок, выявление ключевых принципов SCM и их роли в современной управленческой парадигме.

Материалы и методы исследования

Эмпирической базой исследования послужили научные публикации и аналитические материалы, посвящённые управлению цепями поставок, системному анализу и логистике. В качестве информационных источников использовались фундаментальные научные труды зарубежных и отечественных авторов в области supply chain management, логистики и операционного менеджмента, в которых рассматриваются теоретические основы, эволюция и методологические подходы к управлению цепями поставок; стандарты и методические материалы профессиональных ассоциаций, в частности ASCM (APICS), включая материалы по референсной модели SCOR, описывающие процессы, показатели эффективности и лучшие практики управления цепями поставок, а также публикации в рецензируемых научных журналах, индексируемых в международных и национальных базах данных (Scopus, Web of Science, РИНЦ), посвящённые вопросам интеграции спроса и предложения, эффекту хлыста, устойчивости и управлению рисками в цепях поставок.

Отбор источников осуществлялся по критериям научной значимости, цитируемости, методологической обоснованности и соответствия тематике исследования.

Для достижения цели исследования и решения поставленных задач применялся комплекс взаимодополняющих методов, объединённых в рамках системного и процессного подходов.

Результаты исследования и их обсуждение

Цепь поставок (supply chain) сегодня понимается как межорганизационная система создания ценности: от источников сырья и комплектующих до конечного потребителя, включая сопутствующие потоки информации и финансов. В такой системе решения

одной компании почти всегда отражаются на показателях других участников (сроки, запасы, качество сервиса, издержки), поэтому ключевой задачей становится координация и интеграция действий в масштабе всей сети.

Профессиональные сообщества фиксируют это в базовых определениях, например, Совет специалистов по управлению цепями поставок (CSCMP) отмечает, что supply chain management охватывает планирование и управление закупками, преобразованием/производством и логистикой, а также координацию и сотрудничество с партнёрами по каналу, т.е. по сути, SCM интегрирует управление спросом и предложением внутри компании и между компаниями.

С точки зрения уточнения понятийного аппарата необходимо определить принципиальные особенности таких понятий, как «цепь поставок» и «управление цепью поставок». Цепь поставок можно рассматривать как структуру (участники, роли, мощности, отношения); потоки (материальные, информационные, финансовые); процессы (планирование, снабжение, производство, распределение, возвраты и др.), а также правила управления (контракты, KPI, регламенты взаимодействия).

SCM же, как управленческая концепция отличается от понятия «логистика» широтой охвата: логистика часто трактуется как часть SCM, а SCM – как более высокий уровень интеграции функций и компаний. Такой акцент на несводимости SCM к понятию «логистика» обсуждался в академической литературе уже в конце 1990-х. SCM – это стратегия формирования всей цепи поставок, включая действия всех партнёров, участвующих в продвижении грузопотоков, которая охватывает весь цикл закупки сырья, производства и распространения товара. Концепция включает в себя, например, управление взаимоотношениями с потребителями, обслуживание потребителей, спрос, выполнение заказов, производство, снабжение и другие процессы. Таким образом, SCM охватывает более широкий спектр деятельности, чем просто управление цепью поставок, и включает в себя различные процессы, сопровождающие экономический поток [4].

Первые исследования, связанные с потоками материалов, возникли в рамках логистики и операционного менеджмента. В 1960–1970-е гг. доминировал подход физического распределения (physical

distribution), ориентированный на минимизацию транспортных и складских издержек. В 1980-е гг. развитие получила концепция интегрированной логистики, предполагающая координацию снабжения, производства и распределения внутри фирмы [5].

Понятие «цепь поставок» начало активно использоваться в 1990-е гг. и отражало переход от внутрифирменной интеграции к межфирменной. SCM стало рассматриваться как самостоятельная область управления, выходящая за рамки логистики и включающая стратегическое взаимодействие с поставщиками и клиентами. Переход к управлению цепями поставок как самостоятельной концепции произошёл в 1990-е годы и был связан с осознанием ограниченности внутрифирменной оптимизации и необходимостью межфирменного взаимодействия [6]. В работах D. Lambert и M. Cooper SCM рассматривается как управляемая философия, охватывающая ключевые бизнес-процессы и отношения с партнёрами по цепи поставок [7].

Согласно широко распространённому определению Совета специалистов по управлению цепями поставок (CSCMP), SCM охватывает планирование и управление всеми видами деятельности по снабжению, преобразованию и логистике, а также координацию и сотрудничество с партнёрами по цепи поставок, включая поставщиков, посредников и клиентов. Тем самым SCM интегрирует управление спросом и предложением как внутри компании, так и между компаниями.

Ключевым отличием SCM от логистики является уровень управляемого охвата: логистика является функциональной подсистемой, тогда как SCM – надфункциональной, системной концепцией управления.

С теоретической точки зрения цепь поставок целесообразно рассматривать как открытую социально-экономическую систему, обладающую следующими свойствами:

- Целостность – результаты функционирования цепи не сводимы к сумме результатов отдельных участников.
- Иерархичность – наличие уровней принятия решений (операционный, тактический, стратегический).
- Взаимозависимость элементов – локальные решения одного участника влияют на параметры всей системы.
- Открытость – цепь поставок взаимодействует с внешней средой (рынком, государством, инфраструктурой).

- Нелинейность и динамичность – реакции системы на управленческие воздействия не всегда пропорциональны [8].

Системный подход позволяет объяснить такие феномены, как эффект хлыста (bullwhip effect), подробно описанном в работах J. Forrester и последующих исследованиях [9, 10], когда незначительные колебания конечного спроса вызывают возрастающие флуктуации заказов по мере движения вверх по цепи поставок. Этот эффект демонстрирует ограниченность локальной оптимизации и подтверждает необходимость системного управления.

Концептуальные основы управления цепями поставок обычно сводятся к нескольким принципам.

Принцип 1. Сквозная ориентация на ценность для клиента (end-to-end value). Цепь поставок существует ради выполнения клиентского спроса с заданным уровнем сервиса при контроле совокупных затрат. В логике «цепочки ценности» важно видеть не отдельные функции, а связанный набор процессов, формирующих конкурентное преимущество (подход value chain, предложенный М. Портером) [11].

Принцип 2. Интеграция спроса и предложения. Смысл SCM заключается в согласовании решения о том, что нужно рынку, когда и в каком объеме, с тем, как это будет обеспечено мощностями, запасами, транспортом и поставщиками. Это прямо отражено в определении CSCMP (integration of supply and demand management).

Принцип 3. Процессный подход вместо функционального, который заключается в том, что управление строится вокруг сквозных процессов (например, планирование, снабжение, производство, доставка, возвраты), а не вокруг изолированных подразделений.

Принцип 4. Координация и совместное управление с партнёрами. SCM включает в себя коллоквиум с поставщиками, посредниками, и клиентами, поскольку без этого невозможно оптимизировать систему целиком.

Принцип 5. Прозрачность и качество информации состоит в том, что искажения информации приводят к системным эффектам – самый известный пример: эффект хлыста (bullwhip effect), когда вариативность заказов усиливается по мере движения вверх по цепи поставок.

Говоря о концепции управления цепями поставок нельзя не упомянуть о так на-

зываемых референсных моделях, которые можно считать основой концепции. Референсные модели необходимы для того, чтобы описывать, сравнивать и производить необходимые улучшения в цепях поставок по единым правилам. Наиболее известная из референсных моделей – SCOR (Supply Chain Operations Reference), разработанная Ассоциацией ASCM (APICS) [12]. В SCOR модели верхний уровень процессов обычно задается как совокупность следующих функций: планирование, снабжение, производство, доставка, возвраты и обеспечение, которое включает в себя данные, технологии, компетенции, управление.

Смысл модели SCOR сводится к тому, чтобы связать процессы, метрики и лучшие практики, чтобы можно было диагностировать текущую модель цепи поставок, сопоставлять результаты и выбирать инициативы улучшений [12, 13].

В контексте определения концепции управления цепями поставок необходимо также оценить драйверы их эффективности и управленческие «рычаги», с помощью которых можно повышать результативность цепи поставок.

В управленческой традиции для оценки SCM часто выделяют набор ключевых драйверов, через которые руководство влияет на результативность цепи поставок: мощности/объекты, запасы, транспорт, информация, снабжение и ценообразование – как управляемые параметры, формирующие баланс «стоимость-сервис».

Концептуально важно, что оптимизация всегда многокритериальна: повышение уровня сервиса обычно увеличивает затраты, агрессивное снижение запасов может ухудшать устойчивость, минимизация закупочной цены может увеличивать совокупную стоимость владения (TCO) из-за качества/рисков/логистики. Контуры современного SCM также включают в себя такие понятия как устойчивость, риски и обратные потоки. Классический фокус SCM (стоимость и сервис) дополняется устойчивостью к сбоям (resilience): диверсификация по-

ставщиков, буферные мощности, сценарное планирование; устойчивым развитием и экологическими целями: декарбонизация транспорта, ответственные закупки; логистикой возвратов и «обратной цепью» (reverse logistics) как частью нормальной модели операций, а не исключением. Эта повестка активно закрепляется и в прикладных материалах о роли SCM в экономической и экологической эффективности [14]. Использование референсных моделей, таких как SCOR, позволяет формализовать управление цепями поставок и связать стратегические цели с операционными решениями. В современных условиях концепция SCM эволюционирует в сторону устойчивости, управления рисками и устойчивого развития, что делает её одной из ключевых областей исследований и практики современного менеджмента [15]. Управление цепями поставок представляет собой системную управленческую концепцию, ориентированную на координацию сквозных процессов создания ценности в межорганизационной среде. Концептуальные основы SCM включают системный и процессный подходы, интеграцию спроса и предложения, межфирменное сотрудничество и информационную прозрачность.

Заключение

Таким образом, на основе проведённого исследования можно сделать вывод о том, что концептуальные основы управления цепями поставок сводятся к пониманию SCM как межорганизационного системного управления: сквозные процессы end-to-end, интеграция спроса и предложения, сотрудничество участников, опора на прозрачные данные и единые метрики. Референсные модели (например, SCOR) помогают «приземлить» концепцию в практику, т.е. описать процессы, измерить результат, а также выбрать необходимые улучшения. В современных условиях SCM расширяется в сторону устойчивости к рискам и устойчивого развития, включая развитие обратных потоков и ESG-ориентированных решений.

Библиографический список

1. Supply Chain Management Definitions and Glossary / Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). URL: <https://cscmp.org> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Boston: Pearson Education, 2019. 528 p.

3. Бочкарев А.А., Добронравин Е.Р. Совершенствование критериев оценки цепей поставок в условиях «цифровой трансформации» экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 3А. С. 99-117. URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2022-3/11-bochkarev-dobronravin.pdf> (дата обращения: 05.11.2025).
4. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 328 p.
5. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 480 p.
6. Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S. et al. Defining supply chain management // Journal of Business Logistics. 2001. Vol. 22, No. 2. P. 1–25.
7. Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities // International Journal of Logistics Management. 1998. Vol. 9, No. 2. P. 1-20.
8. Ackoff R.L. Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems. New York: Wiley, 1974. 256 p.
9. Forrester J.W. Industrial Dynamics. Cambridge, MA: MIT Press, 1961. 464 p.
10. Lee H.L., Padmanabhan V., Whang S. The bullwhip effect in supply chains // IEEE Engineering Management Review. 2015. Vol. 43. № 2. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/xpl/RecentIssue.jsp?punumber=46> (дата обращения: 05.11.2025).
11. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
12. Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model / ASCM (Association for Supply Chain Management). URL: <https://ascm.org> (дата обращения: 05.11.2025).
13. Фоменко Н.М., Хамидуллин Р.Д. Концептуальные основы управления производственными системами в условиях удалённого доступа // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6-2. URL: <https://sciup.org/vestnik-aael/2021-6-2> (дата обращения: 05.11.2025).
14. Ivanov D. Supply chain resilience: a review and research agenda // International Journal of Production Research. 2018. Vol. 56, No. 1-2. P. 350-370.
15. Юнмэй Сюй, Хуайчжи Се Экологическая осведомлённость потребителей и координация в замкнутой цепочке поставок // Open Journal of Business and Management. 2016. Т. 4, № 3. URL: <https://www.scirp.org/journal/home?journalid=2447> (дата обращения: 05.11.2025).

УДК 651.7

Е. В. Губанова ORCID ID 0000-0001-7922-8400

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Калуга, Россия, e-mail: el-gubanova@yandex.ru

А. Н. Малиновский

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Калуга, Россия

СОВРЕМЕННЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЗАТРАТ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДОЛОГИИ И СОДЕРЖАНИЕ

Ключевые слова: управление затратами, интегрированная система, методологии анализа затрат, контроль затрат, эффективность затрат, управленческие решения, таргет-костинг, директ-костинг, анализ затрат, динамика внешней среды, цифровая трансформация, оптимизация расходов.

В статье рассматривается актуальность анализа затрат с точки зрения влияния внешней и внутренней среды организации. Представлена краткая теоретическая сводка касательно анализа затрат и его переквалификации в интегрированную систему управления затратами. Рассмотрены три современных метода учета и контроля затрат, сформулированные на основе традиционного метода учета затрат по полной себестоимости, а также сформулирована необходимость применения современных методов учета затрат в комплексе. Проведена сравнительная характеристика классических подходов к управлению затратами и их современных вариаций, выделены соответствующие преимущества и недостатки обоих методологических подходов. Представлена доказательная база в виде федеральной государственной статистики по российским предприятиям среднего и крупного сегмента, а также в отраслевом разрезе. Сформулированы тематические выводы.

E. V. Gubanova

Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, Russia, e-mail: el-gubanova@yandex.ru

A. N. Malinovsky

Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, Russia

MODERN ANALYTICAL TOOLS FOR ORGANIZATION COSTS: METHODOLOGIES AND CONTENT

Keywords: cost management, integrated system, cost analysis methodologies, cost control, cost efficiency, management decisions, target costing, direct costing, cost analysis, external environment dynamics, digital transformation, cost optimization.

The article discusses the relevance of cost analysis from the perspective of the influence of the external and internal environment of the organization. It provides a brief theoretical overview of cost analysis and its transformation into an integrated cost management system. The article examines three modern methods of cost accounting and control, which are based on the traditional method of full cost accounting, and highlights the need for the combined use of these methods. The article also compares the classical approaches to cost management with their modern variations, highlighting the advantages and disadvantages of both methods. The paper presents an evidence base in the form of federal state statistics on Russian medium-sized and large enterprises, as well as sectoral statistics. The paper also provides thematic conclusions.

Введение

В современных условиях развития российской экономической системы абсолютно все действующие на рынке организации вынуждены по общим и частным причинам особенно тщательно отслеживать все свои расходы и сопоставлять их со своими доходами и установленными корпоративными целями. Текущая внешняя среда оказывает

все большее влияние на юридические и физические лица (индивидуальные предприниматели) посредством динамично увеличивающегося количества факторов, которые в той или иной степени оказывают воздействие на все субъекты национальной экономики. Перечень данных факторов обширен и включает в себя внушительный список, начиная с экологических проблем и выте-

кающих из них ужесточений в области экологического законодательства и заканчивая нестабильностью политической ситуации и связанных с ней пакетов санкций против Российской Федерации. Все эти факторы кратко увеличивают затраты организаций: дорожает сырье/комплектующие/оборудование и др., увеличивается себестоимость продукции, снижается покупательская способность населения и т.д. Конечно же, нельзя забывать и о специфике самого рынка, на котором работает конкретное предприятие – конкуренция, товарная и/или ценовая, также порождает острую необходимость в финансовой устойчивости организации, которая в том числе зависит и от оптимального подхода к осуществлению затрат.

Актуальность рассматриваемой тематики обуславливается тем фактом, что анализ затрат – необходимый процесс для каждой организации независимо от ее масштабов и вида деятельности, который должен проводиться не единоразово, а с определенной периодичностью. При этом важно, чтобы периодичность также подвергалась пересчету, т.к. расходы имеют свойство непостоянности, но при этом требуют постоянного отслеживания.

Расходы организаций являются неотъемлемой частью ее финансово-хозяйственной деятельности, что также подтверждает необходимость их контроля [5, 6]. Рост расходов без увеличения производительности, как правило, свидетельствует о неэффективности данных расходов, дефицит оборотных фондов не позволяет наращивать и/или поддерживать необходимый уровень производительности. Однако данная закономерность весьма условна и для каждой отдельной организации будет работать в обособленном специфическом порядке. Именно этот факт и обуславливает необходимость проведения аудита затрат, чтобы выяснить какие затраты необходимы, какие можно оптимизировать, а какие следует внедрить с целью получения дополнительного положительного результата.

Сам по себе анализ затрат представляет собой процесс поиска, изучения и оценки всех расходов организации в рамках заданного периода (могут оцениваться как расходы прошлых, текущих и будущих периодов) с целью их последующей оптимизации. Для малых предприятий анализ расходов более прост – как правило у небольших компаний не так много контрагентов, а затраты поч-

ти всегда идентичны, что несколько упрощает процедуру их анализа [1]. Со средним и крупным сегментом становится сложнее, т.к. в таких компаниях, во-первых, более масштабные размеры статей затрат (начиная с производственных и заканчивая затратами на маркетинг и рекламное продвижение), во-вторых, реализуются несколько видов деятельности, что, очевидно, также увеличивает расходные сметы. Именно для второго случая в современной практике стратегического учета и менеджмента сформировалась интегрированная система управления затратами, представляющая собой комплексный подход к процессу оптимизации корпоративных затрат [4]. Интегрированная СУЗ включает в себя стратегическое планирование затрат, текущий контроль затрат, распределение центров ответственности за каждый раздел затрат, аудит не только затрат, но и самой системы управления ими. Подобный методичный подход позволяет более скрупульзно увидеть все исходящие денежные потоки и приурочить их к получаемому производственному и финансовому результату, что в дальнейшем определяет эффективность управления и позволяет выявить пути снижения расходов организаций.

Цель данного исследования заключается в комплексном теоретико-методологическом обосновании современного аналитического инструментария затрат организаций, направленного на повышение точности, достоверности и управляемской значимости анализа затрат в условиях усложнения внутренних и внешних факторов хозяйствования. Для достижения данной цели предполагается выявление и критическая оценка существующих подходов к анализу затрат, определение методологических оснований их применения, уточнение содержания ключевых аналитических методик, а также формирование концептуальных положений, обеспечивающих развитие инструментария анализа затрат в современных условиях.

Материалы и методы исследования

В качестве базы исследования используется нормативно-правовая база Российской Федерации в виде законодательных актов и нормативных документов в области бухгалтерского учета, работы ведущих отечественных и зарубежных ученых по исследуемой тематике, а также материалы научных конференций, данные периодической печати и ресурсы сети Internet.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ затрат организации за последнее десятилетие претерпел значительные изменения. Глобальная, в том числе и цифровая, трансформация экономики задала тренд не только для модернизации бизнес-процессов, но и для обеспечивающих, контрольных и аналитических процессов. Так, прежние подходы к управлению затрат в контексте использования классических систем калькуляций с упором на статическое управление перестали быть актуальными. Динамика современной внешней среды требует динамики и в управлении предприятиями, что стало предпосылкой к разграничению и последующему дроблению подходов и методологий к анализу затрат [2].

Рассмотрим модернизированные методы управления затратами в рамках интегрированной системы управления затратами, применяемые в современных организациях среднего и крупного сегмента.

1. Директ-костинг (direct-costing) – производный метод учета затрат с упором на процент маржинальность от классической вариации метода учета по полной себестоимости. Данный метод учета затрат ориентирован исключительно на переменные затраты, напрямую связанные с процессом производства продукции/оказания услуги. Постоянные затраты ведутся в отдельном учете, т.к., согласно методологии директ-костинга, не оказывают прямого влияния на эффективность производственного процесса. Достоинство данного метода достаточно: возможность быстрой оценки прибыльности продукции/услуг и возможность последующего оперативного принятия управленческих решений с отсылкой на точно рассчитанную маржинальность продукта/услуги; оперативное выявление неэффективных затрат (избыточная закупка сырья при отсутствии физической возможности реализации его в конечную продукцию в установленные сроки); возможность применения анализа в комплексе или по отдельности на каждое производственно-функциональное направление деятельности организации.

Данные о затратах, получаемые благодаря методу директ-костинга, представляют руководству компаний наглядную ситуацию не только о внутренней маржинальности производимого продукта, но и об эффективности ценовой политики на него, что дает,

при необходимости, оперативно корректировать систему ценообразования без ущерба для финансового результата. Опираясь на данные исследования ИМА (Института управленческих бухгалтеров), проведенного в 2024г. около 71% крупных мировых/транснациональных компаний используют элементы директ-костинга в своей системе управления затратами. При этом подавляющее большинство из этих 71% обращаются к гибридной системе учета, сочетающей в себе методологии директ-костинга и кост-кillingа [3].

2. Кост-киллинг (cost-killing) – это очередная современная модификация системы управления затратами, ориентированная, по большей части, на антикризисное управление. Ключевой целью кост-киллинга выступает выявление и немедленное устранение деструктивных затрат организации. С учетом антикризисного уклона кост-киллинг одновременно реализуется по двум направлениям: внешнее (снижение закупочных цен на сырье/материалы, пересмотр действующих коммерческих предложений от поставщиков и подрядчиков, проведение тендеров для поставщиков и др.) и внутреннее (минимизация внутренних переменных и постоянных издержек самого предприятия).

Ключевым преимуществом кост-киллинга является его реальная эффективность за счет скорости, с которой принимаются управленческие решения касательно затрат, исходящих как от внешней, так и от внутренней среды организации. При этом кост-киллинг в методике своей реализации достаточно агрессивен, что, как правило, удовлетворяет руководящий состав за счет эффективности, но запугивает рядовой персонал за счет ужесточения контроля и внедрения режима «тотальной экономии».

3. Таргет-костинг (target-costing) – также является современной модификацией классической системы управления затратами и, с учетом современного ориентира российской экономики и российских предприятий, преимущественно используется организациями, специализирующимися на создании инновационной продукции/внедрении инновационных технологий в производственные процессы, а также активно использующими в своей деятельности результаты НИОКР с целью создания нового продукта и/или оптимизации его

текущей версии. В рамках таргет-костинга первоочередно рассматриваются рыночные условия к продукту и потребности потребителей в степени полезности данного продукта. Современные теоретики плюсуют к таргет-костингу не только управление затратами, но и управление клиентоориентированностью, т.к. в данном случае методология управления затратами признает только те расходы, которые положительно скажутся на продажах товара/услуги и помогут повысить его/ее востребованность на потребительском рынке.

При этом стоит упомянуть одну очень важную особенность таргет-костинга – данный метод не подразумевает под собой сокращение затрат на стадии производства конкретного продукта. Он направлен на проектирование затрат при проектировке его видоизмененной версии, либо же создании полностью нового, ранее не известного рынку продукта/услуги.

В случае, если проводить сопоставительный анализ современных методологий (в т.ч. модифицированных) и классических методов, то можно отметить, что современные методы управления затратами, применяемые в рамках интегрированной системы управления затратами, характеризуются принципиально иной логикой по сравнению с классическими подходами, ориентированными преимущественно на учет, калькуляцию и ретроспективный контроль. Классические методы, такие как стандарт-костинг, разделенная калькуляция по полным и переменным затратам, кайзен-костинг, базируются, в большинстве своем, на нормировании ресурсов и анализе отклонений. Их методологическая основа ориентирована на фиксирование факта возникновения затрат и последующее распределение накладных расходов по заранее определенным базам. Такая модель управления эффективна в условиях стабильных процессов и ограниченного ассортимента продукции, когда производственная структура относительно проста и характеризуется низкой вариативностью, что, очевидно, является совершенно противоположным текущей ситуации.

Современный аналитический инструментарий, применяемый в интегрированных системах управления затратами, включает модифицированные версии директ-костинга, кост-киллинга, таргет-костинга и др., а также подходы, ориентированные на сто-

имость жизненного цикла продукции, целевое управление затратами, оценку стоимости обслуживания клиента [7]. Основной акцент здесь смешается с фиксации затрат на изучение причин их возникновения, анализ факторов и первопричин формирования стоимости, а также построение моделей, позволяющих оценивать затраты как совокупно, так и точечно: по процессам, видам деятельности, клиентским сегментам и каналам распределения и др., что придаёт современной системе управления затратами стратегическую направленность и позволяет оценивать не только факт наличия, но и структуру формирования затрат.

Помимо прочего, сравнение традиционных и современных подходов к управлению затратами демонстрирует существенные различия в характере данных и уровне аналитической детализации. Классические методы опираются на агрегированные данные бухгалтерского учета и отчётность с заданной отчетной периодичностью, что ограничивает возможности оперативного управления и вынуждает принимать управленческие решения в рамках той информации, которая получена за обобщенный временной срок. Современные же методы используют детализированные и актуализированные данные из ERP, MES и CRM-систем, включая информацию о процессах, времени выполнения операций, загрузке ресурсов и характеристиках логистических цепочек. Их применение обеспечивает более точное распределение затрат и позволяет формировать управленческие решения на основе текущих и прогнозных данных, тем самым увеличивая степень их соответствия фактической ситуации и, как следствие, эффективности и адаптивности.

Различия проявляются также и во временном горизонте анализа. Классические методы в основном ориентированы на ретроспективный анализ и контроль исполнения фактических бюджетов, тогда как интегрированные системы управления затратами поддерживают как текущий мониторинг, так и прогнозирование будущих значений затрат с использованием сценарного моделирования и инструментов сквозной аналитики. Именно это отличие позволяет современным интегрированным методологиям повышать активность управленческих структур, а также оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды предприятий.

Методологии управления затратами и их особенности

Методология	Основной фокус	Основные особенности	Применение
Кост-киллинг	Антикризисное управление	Быстрое выявление и устранение конструктивных затрат, агрессивный подход, внутреннее и внешнее снижение затрат	Управление в условиях кризиса
Таргет-костинг	Управление с учетом рыночных условий	Основывается на анализе рынка и потребностей, проектирование расходов на этапе разработки продукта	Создание и оптимизация новых продуктов
Директ-костинг	Учет переменных затрат	Ориентация на маржинальность, включение в управлеченческий учет элементов директ-костинга	Анализ прибыльности продукции
ABC-анализ	Распределение косвенных расходов	Распределение затрат по видам деятельности по уровню ресурсов	Контроль структуры затрат
Кайзен-костинг	Совершенствование внутренних процессов	Постоянное снижение затрат через улучшение бизнес-процессов	Повышение эффективности
Стандарт-костинг	Контроль прямых издержек	Затраты учитываются по нормативным издержкам	Контроль выполнения планов производства

Существенной особенностью современных методов является их более тесная связь с процессным управлением и ориентацией на оптимизацию цепочки создания стоимости. Классические методы зачастую приводят к искажению распределения накладных расходов и, как следствие, к неверному определению рентабельности отдельных продуктов или услуг. Методы, например модифицированного варианта директ-костинга и кост-киллинга, наоборот, позволяют выявлять реальную стоимость отдельных процессов и активностей, что делает возможным точное выявление нерентабельных направлений и обоснованное формирование управлеченческих решений.

Тем не менее, стоит заметить, что, несмотря на преимущества современных подходов, их внедрение требует значительных инвестиций в информационную инфраструктуру организаций, высокое качество слаженности процессов передачи и обработки информационных данных и наличие квалифицированных специалистов, способных интерпретировать и в дальнейшем использовать в практическом аспекте сложные программные модели. Классические методы, наоборот, дешевле и проще в использовании, что делает их подходящими для организаций с небольшой номенклатурой продукции или простой производственной структурой. Однако в условиях современных высококонкурентных рынков и периодического усложнения бизнес-процессов применение исключительно классических методов становится очевидно недостаточным.

Для того, чтобы систематизировать представленную описательную и сравнительную характеристики отразим содержание методологий управления затратами в таблице.

Таким образом, современные методологии управления затратами, такие как директ-костинг, кост-киллинг и таргет-костинг, предоставляют организациям инструменты для более гибкого и эффективного контроля за расходами. Эти подходы акцентируют внимание на динамических аспектах затрат и позволяют быстро реагировать на изменения в рыночной среде, что особенно важно в условиях высокой конкуренции и нестабильности.

В условиях растущей неопределенности и изменений в экономической ситуации важно не только теоретически осваивать современные подходы к управлению затратами, но и анализировать их применение на практике. Реальные данные о коммерческих и управлеченческих расходах позволяют выявить тенденции и закономерности, которые могут существенно повлиять на стратегические решения организаций. Практическое исследование статистики поможет глубже понять, как современные методологии действуют в различных отраслях, а также выявить области, где их применение может привести к значительным улучшениям в управлении затратами.

Необходимость концентрированного управления затратами возникает не только с опорой на современные рыночные, цифровые тенденции и внутренние нужды самих предприятий. Подобную востребованность подтверждает и федеральная статистика.



Рис. 1. Динамика коммерческих и управлеченческих расходов российских предприятий и их доля в выручке [8]



Рис. 2. Средний уровень коммерческих и управлеченческих расходов на одно российское предприятие в 2024 г., млн руб. [8]

Согласно статистическим данным, представленными одной из крупнейших ГК «ФинЭкспертиза», специализирующейся на профессиональных оценочных, аудиторских и консалтинговых мероприятиях, у российских предприятий из крупного

и среднего сегмента за отчетный 2024 г. было зафиксировано увеличение коммерческих и управлеченческих расходов на ~17% или 5,5 трлн руб., достигнув значение 34,5 трлн руб. в противовес 29,5 трлн руб. за 2023 г. (рис. 1).

Как следует из представленных выше данных, уровень расходов в 2024 г. достиг максимального значения за весь анализируемый период. При этом прирост расходов за последний год (2023–2024 гг.) составил 16,9 %, что почти в два раза превышает среднегодовой уровень потребительской инфляции за рассматриваемый период (8,5 %) и примерно в полтора раза – уровень промышленной инфляции (12,1 %).

При этом, рассматривая отраслевой прирост касательно управлеченческих и коммерческих расходов, можно отметить, что наиболее значительный рост заметен в сфере торговли (+~2,5 трлн руб. в 2024 г. по сравнению с 2023 г.), обрабатывающей промышленности (+~1,1 трлн руб. в 2024 г. по сравнению с 2023 г.), информации и связи (+~372 млрд руб. в 2024 г. по сравнению с 2023 г.) и энергообеспечения (+~173 млрд руб. в 2024 г. по сравнению с 2023 г.). Суммарно перечисленные области обеспечили около 90% прироста всех расходов в рамках общей динамики [9].

Коммерческие и управлеченческие расходы особенно заметно возросли в сферах торговли (+2,5 трлн руб.), обрабатывающей промышленности (+1,1 трлн руб.), информации и связи (+372 млрд руб.), транспортировки и хранения (+233,9 млрд руб.), а также в области энергообеспечения (+177,3 млрд руб.). Суммарно эти пять макроотраслей обеспечили около 90% прироста всех коммерческих и управлеченческих расходов. Исходя из заданных отраслевых значений, экспертная группа ГК «ФинЭкспертиза» произвели расчет средний отраслевой расход на одно предприятие (рисунок 2).

Так, исходя из представленной выше статистики, примерно 3/4 совокупного отраслевого прироста корпоративных коммерческих и управлеченческих расходов действительно было сформировано за счёт предприятий торговли и обрабатывающей промышленности: соответствующие затраты в данных отраслях увеличились в годовом выражении на 2,5 трлн руб. и 1,1 трлн руб. соответственно. При этом средний уровень затрат на одно предприятие в зависимости от отрасли могут значительно отличаться,

до 47 раз, например наибольшее количество расходов наблюдается в области добычи полезных ископаемых и минимальное в образовании, разница между ними составляет 1 282,4 млн руб. или 98,9%, что говорит либо о невозможности последней области повышать затраты, либо о преизбыточном и, возможно даже неконтролируемом, росте затрат в первой области, тем самым создавая и столь огромный процентный разрыв.

Заключение

Конечно же, помимо упомянутых выше, на практике применяются и другие, более классические, но все же действенные методы, например АВС-анализ (распределение косвенных расходов между продуктами в соответствии с уровнем фактического потребления ресурсов по каждому виду деятельности организации), кайзен-костинг (снижение расходов организации за счет совершенствования внутренних бизнес-процессов), ключевые показатели эффективности (KPI) (оценка результативности затрат в соответствии с плановыми показателями в области соотношения затраченных средств и полученного результата), стандарт-костинг (установление нормативных (стандартных) затрат на производство продукции или выполнение работ и последующем анализе отклонений фактических затрат от этих нормативов). Тем не менее, современные трактовки методологий из системы управления затратами становятся все более востребованными в текущем бизнес-сообществе, что не только подтверждает их актуальность, но и увеличивает востребованность их применения. На сегодняшний день система управления затратами эффективна только в комплексном подходе, поэтому несмотря на работоспособность каждого из рассмотренных методов – по отдельности они не принесут требуемого эффекта, для получения результата необходимо интегрировать хотя бы два метода. Именно поэтому сегодняшняя интерпретация анализа затрат представляется в виде интегрированной СУЗ, внутри которой компании уже самостоятельно определяют подходящие для себя методы учета и контроля собственных затрат.

Библиографический список

1. Воронцова Ю.В., Аракелян А.М. Управление затратами в сфере производства: учебное пособие. М.: Руслайнс, 2024. 415 с.

2. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Проектирование стратегического развития предприятия: монография. М.: Рурайнс, 2024. 106 с.
3. Дуненкова Е.Н., Онищенко С.И. Стратегический анализ и управление развитием организации: учебник. М.: Рурайнс, 2025. 191 с.
4. Амирова Э.Ф., Осадчий Э.А., Степанова Р.Р. Эффективность использования роботизации и автоматизации для оптимизации затрат в экономике // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4, № 12(153). С. 71-77. DOI: 10.36871/ek.up.r.p.2024.12.04.009. EDN: ALGLNI.
5. Генералов И.Г., Суслов С.А. Модель оптимизации проектов, основанная на нахождении критического пути // Вестник НГИЭИ. 2014. № 5 (36). С. 36-41. EDN WWGGKD.
6. Губанова Е.В., Зорина П.А. Оценка продолжительности финансового цикла организации // Инновационное развитие российской науки. Сборник научных трудов III Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции. 2021. С. 175-181. EDN: VFPRQLQ.
7. Чернопятов А.М. Управление затратами: учебник. М.: Рурайнс, 2024. 233 с.
8. Группа Компания FINEXPERTIZA [Электронный ресурс]. URL: <https://finexpertiza.ru/> (дата обращения: 02.11.2025).
9. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.11.2025).

УДК 331.1:338.2

I. A. Заярная ORCID ID 0000-0003-3524-9837

Новороссийский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Новороссийск, Россия, e-mail: A-716@yandex.ru

М. А. Федорова

Новороссийский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Новороссийск, Россия

N. A. Растегаева ORCID ID 0009-0008-8682-4022

Новороссийский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Новороссийск, Россия

**РИСКИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ И СПОСОБЫ ИХ МИНИМИЗАЦИИ
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ**

Ключевые слова: безопасность, взаимодействие, контроль, риски, удаленная работа.

В статье рассмотрены риски, которые возникают в связи внедрением удаленного формата труда, а также способы, с помощью которой можно их минимизировать. В статье рассмотрены проблемы, которые напрямую могут привести к ущербу, если не работать с ними. Помимо этого, рассматривается вопрос влияния дистанционной работы на деятельность организации. В условиях стремительно развивающейся экономики, компании стремятся обеспечить комфортные условия труда, например, предоставляют вакансии с возможностью удаленной работы. Перевод сотрудников на удаленную работу влечет за собой не только экономию для компаний, но и различные риски. В силу своей специфики, при внедрении удаленной работы, возрастают неопределенность в сфере контроля, мониторинга, конфиденциальности и так далее. Для ранжирования рисков по категориям была составлена карта рисков и выявлены те проблемы, на которые требуется обратить внимание и принять меры для минимизации рисков, что в последствии повлечет за собой повышение эффективности компании. Понимание данных рисков, а также своевременное их выявление, поможет компаниям максимально быстро предпринять меры для минимизации негативных последствий. Среди упомянутых рисков авторы статьи выявили риски с наибольшей степенью влияния: кибер-риски, эмоциональное выгорание, некомпетентность сотрудников, технические проблемы.

I. A. Zayarnaya ORCID ID 0000-0003-3524-9837

Novorossiysk branch of Financial University affiliated to the Government of the Russian Federation, Novorossiysk, Russia, e-mail: A-716@yandex.ru

M. A. Fedorova

Novorossiysk branch of Financial University affiliated to the Government of the Russian Federation, Novorossiysk, Russia

N. A. Rastegaeva ORCID ID 0009-0008-8682-4022

Novorossiysk branch of Financial University affiliated to the Government of the Russian Federation, Novorossiysk, Russia

**REMOTE WORK RISKS AND WAYS TO MINIMIZE THEM
TO IMPROVE COMPANY EFFICIENCY**

Keywords: security, interaction, control, risks, remote work.

The article discusses the risks that arise in connection with the introduction of a remote labor format, as well as the ways in which they can be minimized. The article discusses problems that can directly lead to damage if you do not work with them. In addition, the issue of the impact of telecommuting on the organization's activities is being considered. In a rapidly developing economy, companies strive to provide comfortable working conditions, for example, provide vacancies with the possibility of remote work. The transfer of employees to remote work entails not only savings for the company, but also various risks. Due to its specifics, with the introduction of remote work, uncertainty in the field of control, monitoring, confidentiality and so on increases. To rank risks by category, a risk map was compiled and those problems were identified that need to be paid attention to and measures taken to minimize risks, which will subsequently entail an increase in the company's efficiency. Understanding these risks, as well as identifying them in a timely manner, will help the company take measures to minimize negative consequences as quickly as possible. Among the mentioned risks, the authors of the article identified the risks with the greatest degree of influence: cyber risks, burnout, incompetence of employees, technical problems.

Введение

В современных условиях экономического развития, наблюдается востребованность дистанционного труда как среди соискателей, так и среди работодателей. На сегодняшний день, удалённая, как и гибридная работа становится всё более популярной среди компаний и сотрудников. В связи с развитием технологического прогресса, у компаний появляется возможность создания удаленных рабочих мест. Работник может выполнять свои обязанности из любой точки мира, например, на мобильном устройстве или на персональном компьютере. Наличие доступа в сеть и связь позволяет ему оставаться на связи со своей командой.

Однако такой новый способ работы влечёт за собой новые риски и неопределенность.

Цель данного исследования – риски удаленной работы и способы их минимизации для повышения эффективности компании.

Материалы и методы исследования.

Для написания данной статьи применены такие методы исследования как: анализ, синтез и дедукция, метод сбора данных – опрос.

Результаты исследования и их обсуждение

Вопросы, раскрывающие понятие удаленной работы, а также риски, которые она может за собой повлечь, рассматривали многие авторы, например, Симонов С.Г., Кузяков О.Н. [1] Прутцкова С.В., Пророкова Е.А. [2], Прохорова М.П. [3], Потетинов В.А. [4], Mac A., Палле А. [5], де Фриз Х., Туммерс Л., Беккерс В. [6].

Главной проблемой, которая прослеживается во всех научных трудах, посвященной удаленной работе, прослеживается наличие кибер-рисков. В связи с тем, что в формате удаленного труда присутствует электронный оборот (ЭДО), то возникает риск утраты либо утечки информации. Также в работах данных авторов прослеживается проблема организации труда дистанционных сотрудников. Данный риск возникает в связи со сложностью контроля, поскольку руководство не может непосредственно видеть, какую работу выполняет сотрудник в данный момент.

Масштабный переход на удаленную работу наблюдался в 2020 году, в связи с пандемией коронавируса COVID-19 и составлял 40-60% от всех российских компаний. На сегодняшний день, данный показатель снизился до 1% или до 1 млн человек.

Каждый субъект экономических отношений в той или иной степени подвержен рискам. Удаленная работа сильно влияет на бизнес и его процессы. Данный формат занятости имеет как преимущества, так и недостатки. К преимуществам можно отнести возможность больше времени уделять себе, а также экономия времени и транспортных расходов на дорогу. К недостаткам удаленной работы можно отнести: сложность контроля выполнение удаленной работы, снижение концентрация внимания, проблемы со связью и др. Данные факторы могут оказывать влияние на возникновение тех или иных рисков компании.

Как отмечают исследователи, основными рисками удаленной работы являются:

1. Кибер-риски [7,8].
2. Нарушения трудового законодательства и норм охраны труда [9].
3. Эмоциональное выгорание, стресс, изоляция и психическое здоровье [10].
4. Снижение контроля и мониторинга [11].
5. Низкий уровень владения удаленного сотрудника тайм-менеджментом [12].

6. Снижение работоспособности вне офиса. Данный риск связан не только с технологической оснащенностью сотрудника, но и психологической нагрузкой. [13]

7. Технические проблемы [14]. Сбой в Интернет-соединении может стать катастрофой для розничного или профессионального бизнеса, подвергая их риску потери прибыли, снижения производительности и жалоб клиентов. остановка работы из-за отключения электричества, проблем с провайдером услуг связи, аварийных ситуаций и так далее. Такие происшествия случаются не часто, зато способны обрушить работу компании глобально.

Конкретизируя исследования рисков удаленной работы, авторы данной статьи провели опрос сотрудников и руководства консалтинговой компании ООО «N» (название компании изменено по просьбе руководства).

По результатам опроса выявлены следующие риски: кибер-риски, снижение контроля и мониторинга, снижение работоспособности вне офиса, технические проблемы.

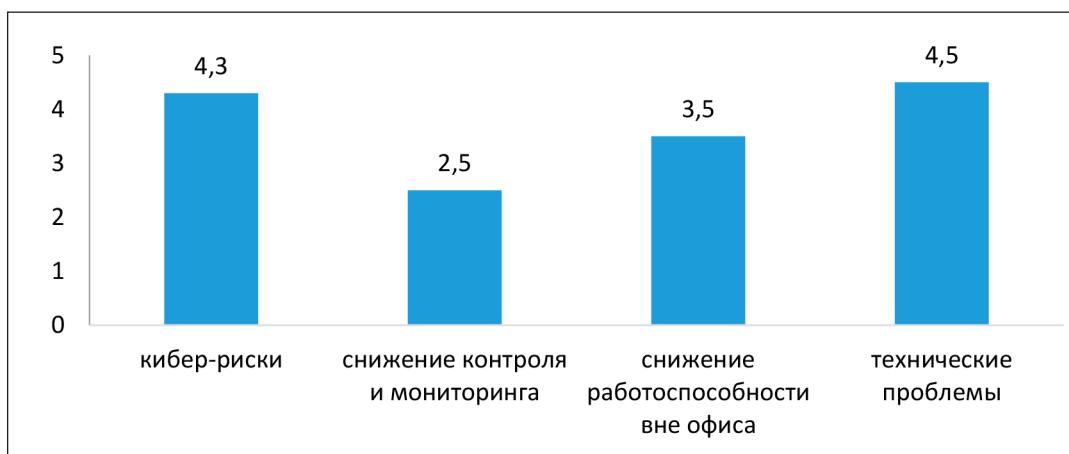
Профиль рисков удаленной работы представлен в таблице 1.

Таблица 1

Профиль рисков удаленной работы сотрудников ООО «N»

Риск	Оценка значимости фактора	Оценка частоты проявлений
кибер-риски	9%	15%
снижение контроля и мониторинга	10%	5%
снижение работоспособности вне офиса	5%	7%
технические проблемы	25%	30%

Примечание: таблица составлена авторами на основе данных, полученных в ходе исследования.



Балльная оценка степени рисков удаленной работы сотрудников ООО «N»

Таблица 2

Качественная шкала оценки уровня ущерба рисков удаленной работы сотрудников ООО «N»

№	Уровень ущерба	Риск	Описание
1	Малый ущерб	Риск снижения контроля и мониторинга	Приводит к незначительным экономическим потерям ООО «N», которые возможно быстро восстановить, или к небольшому влиянию на репутацию вышеуказанной консалтинговой компании
2	Умеренный ущерб	Риск снижения работоспособности вне офиса	Влечет умеренные экономические потери ООО «N» или к заметному влиянию на репутацию вышеуказанной консалтинговой компании
3	Критический ущерб	Риски, связанные с техническим проблемами и кибер-риски	Приводят к критическим экономическим потерям ООО «N» или к полной потере репутации вышеуказанной консалтинговой компании на рынке

Примечание: таблица составлена авторами на основе данных, полученных в ходе исследования.

Балльная оценка степени рисков удаленной работы сотрудников ООО «N», проведенная авторами статьи, представлена на рисунке, где, чем значительнее риск, тем выше балл оценки по пятибалльной шкале.

Как показывают результаты исследования, для ООО «N» наиболее значимыми

являются риски, связанные с техническим проблемами и кибер-риски.

Далее по степени значимости, удалось выделить риск снижения работоспособности вне офиса.

Наименее значимым оказался риск снижения контроля и мониторинга.

В таблице 2 представлена качественная шкала оценки уровня ущерба рисков удаленной работы сотрудников ООО «N».

Обобщая опыт исследователей [15-17] и основываясь на специфике деятельности ООО «N» с целью улучшения управления рисками удаленной работы можно рекомендовать следующие мероприятия:

– для минимизации кибер-рисков при работе удаленных сотрудников, руководству компаний следует регулярно проводить тренинги, касающиеся вопросов безопасности при работе в сети. Необходимо технически оснащать работников под их ответственность компьютерами с защищенным программным обеспечением (ПО). Спам-фильтр также может снизить риск значения вредоносного ПО через почтовый ящик, а также предотвратить распространение большинства вредоносных программ и фишинговых атак по сети. Работа с протоколом удаленного доступа (RDP). Данная мера необходима, поскольку, RDP является распространённым вектором атак. При необходимости RDP должен быть защищен с помощью VPN, RD-шлюза, надёжных паролей и многофакторной аутентификации. Крайне важно разработать эффективную стратегию управления исправлениями, которая в свою очередь позволит устраниить уязвимости в системе безопасности как можно быстрее. Данная мера необходима для устройств VPN и инструментов удалённого доступа, которые в случае взлома могут предоставить злоумышленнику беспрепятственный доступ к внутренним сетям.

– Снижение контроля и мониторинга. Для решения данной проблемы необходимо внедрить инструменты для удалённого мониторинга. При работе в информационно системе компании необходимо внедрить счётчик отслеживания рабочего времени. Точное отслеживание рабочего времени упростит процесс начисления заработной платы и позволяет руководителям в режиме реального времени корректировать отслеживать деятельность сотрудника. Также необходима функция отслеживания веб-сайтов. Блокировка сторонних URL-адресов помогает блокировать отвлекающие факторы, что

помогает удаленному сотруднику сосредоточиться на своей основной работе.

– Снижение работоспособности вне офиса. Руководству следует чаще проводить онлайн-встречи не только по вопросам выполнения поставленных задач, но и регулярно отмечать их достижения и успехи. Внедрение блокировщиков сайтов, не относящихся к работе.

– Технические проблемы. Для минимизации данного риска, компании следует выделить удаленному сотруднику источники бесперебойного питания, а также средства для зарядки сотового телефона, чтобы оставаться на связи в случае отключения электроэнергии. Так сотрудник сможет оповестить руководство о проблеме и задачу можно передать другому. Данная мера поможет вовремя делегировать полномочия и в последствии сохранить эффективность компании.

Предложенные мероприятия позволяют снизить, либо нейтрализовать уровень ущерба рисков удаленной ООО «N» и повысить уровень управления сотрудниками исследуемой компании.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию, можно отметить, что благодаря тщательному планированию организация может заблаговременно рассмотреть политику компании и методы управления, чтобы преобразовать свою удалённую рабочую силу. Организация должна постоянно пересматривать и совершенствовать свою систему управления безопасностью и гигиеной труда, чтобы снизить возможные риски при удаленной работе. В бизнесе невозможно избежать рисков. Управление рисками — это прогнозирование и подготовка к потенциальным сбоям, чтобы минимизировать последствия. Удаленная работа является инструментом для снижения общих издержек компании, но тем не менее может повысить вероятность неопределенности за счёт сложности непосредственного контроля и мониторинга. Организации должны применять управление рисками во всех сферах своей деятельности.

Библиографический список

1. Симонов С.Г., Кузяков О.Н. Социальные риски при организации работы персонала бизнес-структур в режиме online // Известия вузов. Социология. Экономика. Политика. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru>.

- ru/article/n/sotsialnye-riski-pri-organizatsii-raboty-personala-biznes-struktur-v-rezhime-online (дата обращения: 20.09.2025). DOI: 10.31660/1993-1824-2024-1-116-133.
2. Прутцкова С.В., Пророкова Е.А. Особенности перехода компаний на удаленную работу в условиях пандемии // Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2021. № 2 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-perehoda-kompaniy-na-udalennuyu-rabotu-v-usloviyah-pandemii> (дата обращения: 02.09.2025).
3. Прохорова М.П., Лебедева Т.Е., Седых Д.В., Седых И.В. Удаленная занятость в России: состояние и перспективы // Московский экономический журнал. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/udalennaya-zanyatost-v-rossii-sostoyanie-i-perspektivy> (дата обращения: 02.09.2025). DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10216.
4. Потетинов В.А. Современные риски кибербезопасности на примере мошенничеств в сфере социальных выплат и пути их преодоления (криминологический аспект) // Вестник БелЮИ МВД России. 2022. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-riski-kiberbezopasnosti-na-primere-moshennichestv-v-sfere-sotsialnyh> (дата обращения: 02.09.2025).
5. Mas A., Pallais A. Alternative Work Arrangements. National Bureau of Economic Research. 2020. 40 p.
6. de Vries, H., Tummers L., Bekkers V. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? Review of Public Personnel Administration. 2019. Vol 39. P. 570–593. DOI: 10.1177/0734371X18760124.
7. Галкин В.А., Ржевская Н.В. Кибербезопасность в эпоху удаленной работы: навигация по новым вызовам и лучшим практикам // Auditorium. 2023. №4 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kiberbezopasnost-v-epohu-udalennoy-raboty-navigatsiya-po-novym-vyzovam-i-luchshim-praktikam> (дата обращения: 28.11.2025).
8. Remote Working Security Risks in Business // Centinelone. URL: <https://www.sentinelone.com/cybersecurity-101/cybersecurity/remote-working-security-risks/> (дата обращения: 14.09.2025).
9. How Does Remote Work Impact Wage & Hour Compliance? // Justiceatwork. URL: <https://www.justiceat-work.com/how-does-remote-work-impact-wage-and-hour-compliance/> (дата обращения: 14.09.2025).
10. Форманюк Т.В. Синдром «эмоционального сгорания» как показатель профессиональной дезадаптации // Вопросы психологии. 1994. № 6. С. 57-64.
11. Заярная И.А., Федорова М.А., Кадырова Л.Н. Влияние дистанционной (удаленной) работы сотрудников на экономику организаций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 12-2. С. 237-241 URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3911> (дата обращения: 14.09.2025). DOI: 10.17513/vaael.3911.
12. Иноzemцева Н.Н. Влияние удаленной формы работы на тайм-менеджмент сотрудников // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2024. № 2 (49). С. 108-117. DOI 10.21777/2587-554X-2024-2-108-117.
13. Астраханцева Е.Ю., Кучумов А.В., Печеная Л.Т., Цыганов А.А. Профессиональное выгорание: критерии оценки и способы своевременного предотвращения // Социально-трудовые исследования. 2023. № 2 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-vygoranie-kriterii-otsenki-i-sposoby-svoevremenno-go-predotvrascheniya> (дата обращения: 20.09.2025). DOI: 10.34022/2658-3712-2023-51-2-141-151.
14. Нагапетян К.В., Озерникова Т.Г. Опыт организации удаленной работы в условиях пандемии и перспективы его дальнейшего использования // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 2. С. 201-218. DOI: 10.18334/et.8.2.111779.
15. How to Organize and Minimize the Risk of Remote Work in 2023 // Coursy. URL: <https://coursy.io/how-to-organize-and-minimize-the-risk-of-remote-work-in-2023/> (дата обращения: 14.09.2025).
16. How Insurance Companies Can Adapt to Increased Remote Work // Andysto. URL: <https://andysto.com/how-insurance-companies-can-adapt-to-increased-remote-work/> (дата обращения: 14.09.2025).
17. Remote Working Security Risks in Business // centinelone URL: <https://www.sentinelone.com/cybersecurity-101/cybersecurity/remote-working-security-risks/> (дата обращения: 14.09.2025).

УДК 330.34.011

М. С. Злотников

Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика Михаила Фёдоровича Решетнёва, Красноярск, Россия, e-mail: Zulinkot@mail.ru

ГЛОБАЛЬНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: РОЛЬ ФИНАНСОВ, НАКОПЛЕНИЯ И РЕЗЕРВОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СУВЕРЕННОСТИ РАЗВИТИЯ

Ключевые слова: глобальная трансформация, социально-экономическое развитие, финансы, внутренние сбережения.

В статье исследуется роль воспроизводственного блока финансы, накопление и резервы в обеспечении социально-экономического развития национальной экономики в условиях глобальной трансформации. Исходной методологической рамкой выступает системно-воспроизводственный подход, в рамках которого финансы рассматриваются как связующее звено между внутренними и внешними контурами воспроизводства национальной экономики. Цель исследования заключается в выявлении конфигураций финансовых потоков и структур накопления, способствующих повышению устойчивости национальной экономики к глобальным шокам и формированию суверенных траекторий развития. Эмпирическую основу составляют индикаторы, характеризующие внутренние сбережения, валовое накопление основного капитала, структуру инвестиционного финансирования, объем и структуру международных резервов, показатели внешней задолженности и счета текущих операций. На базе интегральных показателей внутренней воспроизводственной достаточности и внешней устойчивости предлагается типология финансовых конфигураций, включающая модели зависимости от внешнего финансирования, модели экспортного резервного обеспечения, сбалансированные модели внутреннего накопления и модели переходного типа. Устойчивость и суверенность социально-экономического развития определяются объемом и качеством распределения финансовых ресурсов между воспроизводственными блоками, а также сочетанием внутреннего накопления и страховых механизмов в форме международных резервов.

M. S. Zlotnikov

Siberian State University of Science and Technology named after Academician Mikhail Fedorovich Reshetnev, Krasnoyarsk, Russia, e-mail: Zulinkot@mail.ru

GLOBAL TRANSFORMATION AND SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY: THE ROLE OF FINANCE, ACCUMULATION, AND RESERVES IN ENSURING SOVEREIGN DEVELOPMENT

Keywords: global transformation, socio-economic development, national economy, internal reproduction.

This article examines the role of the reproduction block – finance, accumulation, and reserves – in ensuring the socioeconomic development of the national economy in the context of global transformation. The initial methodological framework is a systemic reproduction approach, which views finance as a link between the internal and external contours of national economic reproduction. The goal of the study is to identify configurations of financial flows and accumulation structures that contribute to increasing the resilience of the national economy to global shocks and the formation of sovereign development trajectories. The empirical basis consists of indicators characterizing domestic savings, gross fixed capital formation, the structure of investment financing, the volume and structure of international reserves, external debt indicators, and the current account. Based on integrated indicators of domestic reproduction sufficiency and external sustainability, a typology of financial configurations is proposed, including models of dependence on external financing, export-reserve models, balanced models of domestic accumulation, and transitional models. The sustainability and sovereignty of socio-economic development are determined by the volume and quality of the distribution of financial resources between reproduction blocks, as well as the combination of domestic accumulation and insurance mechanisms in the form of international reserves.

Введение

Глобальная трансформация мировой экономики сопровождается усилением финансовой зависимости государств друг от друга, ростом масштабов трансграничных капиталовложений и усложнением международной финансовой системы, в этих условиях финансовый блок национальной экономики превращается в главный канал передачи внешних шоков во внутреннее воспроизведение. Краткосрочные колебания мировых процентных ставок, изменения структуры международных резервных валют, санкционные ограничения и периоды нестабильности на глобальных рынках капитала напрямую отражаются на возможностях финансирования развития, на долговой устойчивости и на способности государства поддерживать социально-экономическое развитие на приемлемом уровне [1-3].

Традиционные подходы к анализу роли финансов в экономическом развитии сосредоточены преимущественно на сопоставлении темпов увеличения валового внутреннего продукта и таких показателей, как отношение объема кредитов частному сектору к валовому внутреннему продукту, развитие фондового рынка и банковской системы [4-6].

Системно-воспроизводственный подход позволяет рассматривать блок финансы, накопление и резервы как один из ключевых элементов целостной воспроизводственной системы, наряду с реальным сектором и внутренним воспроизводством, внешней торговлей и платежным балансом, социально демографическим капиталом, технологическим и экологическим блоками.

В рамках такой логики финансы не сводятся к сфере обращения, а интерпретируются как механизм перераспределения стоимости между циклами и блоками воспроизводства, обеспечивающий либо укрепление, либо ослабление суверенной базы национального развития [7].

Целью настоящего исследования является выявление роли финансов, накопления и резервов в обеспечении суверенности социально-экономического развития национальной экономики в условиях глобальной трансформации, а также разработка типологии финансовых конфигураций, которые по-разному влияют на устойчивость воспроизводственных процессов.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи.

1. Уточнить теоретическое содержание воспроизводственного блока финансы, накопление и резервы в системе суверенного развития.

2. Предложить типологию финансовых конфигураций и раскрыть их влияние на траектории социально-экономического развития.

3. Сформулировать выводы о принципах финансовой политики, ориентированной на укрепление суверенной воспроизводственной эффективности национальной экономики.

Воспроизводственный блок финансы, накопление и резервы интерпретируется как совокупность институтов, инструментов и потоков, обеспечивающих перераспределение доходов и капитала между экономическими агентами, секторами и временными периодами. В отличие от частичных подходов, сосредоточенных на отдельных аспектах денежного обращения или долговых отношений, системно воспроизводственный подход делает акцент на взаимосвязи финансового блока с другими блоками национальной экономики.

Предлагаемые интегральные индексы и типология финансовых конфигураций ориентированы на диагностику суверенности воспроизводственной эффективности через согласование внутреннего контура накопления и внешнего контура устойчивости. В отличие от подходов резервной достаточности, в которых оценка строится вокруг объема международных резервов как буфера для покрытия потенциальных внешних оттоков, индекс внутренней финансовой достаточности фиксирует способность экономики формировать внутренние сбережения и трансформировать их в инвестиционное накопление в рамках расширенного воспроизводства. Тем самым объектом измерения выступает не отдельный страховой инструмент, а воспроизводственная функция финансового блока, связанная с источниками и направлением использования внутренних ресурсов.

Внешний индекс в предложенной конструкции трактуется как характеристика устойчивости внешнего контура воспроизводства, отражающая соотношение резервов и внешних обязательств в связи с устойчивостью текущих внешних потоков. Это позволяет различать ситуации

близких уровней внешней защищённости при принципиально разных режимах внутреннего накопления, а также случаи, когда внутренний ресурс развития достаточен при ограниченной внешней страховке. В отличие от правил резервного покрытия краткосрочного долга, фиксирующих преимущественно риск рефинансирования и внезапной остановки притока капитала, предлагаемая типология интерпретирует внешнюю позицию как элемент режима финансирования воспроизводства и позволяет классифицировать устойчивость не только по наличию буфера, но и по происхождению ресурсов развития.

Внутри блока финансы обеспечивают трансформацию текущих доходов в сбережения, а затем в инвестиции, формируя тем самым основу для расширенного воспроизводства производственного потенциала. Во внешнем измерении финансовый блок связан с трансграничными потоками капитала, заимствованиями и размещением международных резервов.

Суверенность развития в логике исследования трактуется как способность национальной экономики поддерживать устойчивое социально-экономическое развитие преимущественно за счет внутренних источников роста, сохраняя при этом возможность управлять масштабом и структурой внешней финансовой зависимости. Суверенная воспроизводственная эффективность оказывается функцией трех групп параметров [8-10].

Первая группа включает характеристики внутренних сбережений и распределения национального дохода между потреблением и накоплением.

Вторая группа описывает инвестиционное накопление, то есть превращение сбережений в реальные вложения в основной капитал, человеческий капитал и инфраструктуру.

Третья группа отражает параметры внешней позиции в области финансов, прежде всего объем и структуру международных резервов, уровень и валютную структуру внешнего долга, устойчивость счета текущих операций.

Материалы и методы исследования

Материальную основу исследования составляют агрегированные данные по странам с различным уровнем развития и различной степенью включенности в мировую финансовую систему. Используются следующие группы индикаторов:

1. Доля валовых национальных сбережений в валовом внутреннем продукте, соотношение сбережений домашних хозяйств, корпоративного сектора и сектора государственного управления, динамика этих показателей на длительном интервале времени.

2. Величина и структура валового накопления основного капитала, доля частных и государственных инвестиций, отраслевое распределение инвестиционных потоков, удельный вес инвестиций в наукоемкие отрасли и инфраструктуру.

3. Объем международных резервов, их структура по видам активов и резервным валютам, отношение резервов к импорту и к краткосрочному внешнему долгу, параметры внешней задолженности государственного и частного секторов, показатели счета текущих операций [11,12].

На основе этих данных формируются интегральные индексы внутренней достаточности (ИВД) и внешней устойчивости (ИВУ). Первый индекс отражает способность национальной экономики финансировать воспроизводственные потребности за счет внутренних сбережений при приемлемом уровне перераспределения доходов. Второй индекс характеризует запас прочности перед внешними шоками, исходя из соотношения международных резервов и внешних обязательств, а также устойчивости счета текущих операций.

Для уточнения методологического вклада предложенных интегральных индексов целесообразно сопоставить их с наиболее распространёнными направлениями измерения финансовой устойчивости, применяемыми в международной аналитике. Представленное в таблице сравнение позволяет зафиксировать различие объектов измерения, выявить ограничения альтернативных метрик и показать добавочную диагностическую ценность совместного использования индекса внутренней достаточности и индекса внешней устойчивости при формировании типологии финансовых конфигураций.

Методически используется сравнительный анализ, позволяющий выявить группы стран с близкими значениями интегральных показателей, а также динамический анализ, направленный на отслеживание изменений конфигурации финансового блока под воздействием глобальных кризисов и структурных сдвигов.

Сопоставление распространённых подходов и предлагаемого инструментария (ИВД, ИВУ)
для типологизации финансовых конфигураций

Подход	Типичные метрики	Ограничение подхода	Что добавляют ИВД, ИВУ и типология
Резервная достаточность [13].	Адекватность резервов, покрытие импорта, покрытие краткосрочного долга	Фокус на внешнем буфере, не измеряет внутренние сбережения и их преобразование в инвестиции	ИВУ оценивает устойчивость внешнего контура через резервы, обязательства и устойчивость текущего счёта, ИВД измеряет внутренний ресурс накопления, типология различает одинаковую внешнюю страховку при разной внутренней достаточности
Внешняя уязвимость и внешняя позиция [14].	Внешний долг, краткосрочные обязательства, текущий счёт, международная инвестиционная позиция	Фиксирует дисбалансы и риски, слабо описывает режим финансирования развития	ИВУ даёт агрегированную оценку внешней устойчивости, ИВД показывает эндогенность накопления, типология классифицирует режимы финансирования воспроизводства по сочетанию внутреннего накопления и внешней устойчивости
Макрофинансовая стабильность [15].	Показатели устойчивости банков, качество активов, капитал, ликвидность, стресс-показатели	Фокус на стабильности финансовых институтов при ограниченной интерпретации воспроизводственной функции финансов	ИВД оценивает способность финансового блока превращать доходы в сбережения и инвестиции, ИВУ фиксирует внешние ограничения и страховые возможности, типология выявляет конфигурации, где стабильность сектора не равна воспроизводственной состоятельности

Примечание: составлено автором.

Полученные конфигурации сопоставляются с оценками устойчивости социально-экономического развития и с качественными характеристиками суверенности экономической политики.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенное исследование показывает, что уровень и структура внутренних сбережений определяют фундаментальные границы суверенного развития. В экономиках, где доля валовых национальных сбережений в валовом внутреннем продукте устойчиво низкая, государство и частный сектор вынуждены компенсировать дефицит внутренних ресурсов за счет внешних заимствований и притока прямых иностранных инвестиций [16].

В противоположность этому, страны с высоким уровнем внутренних сбережений обладают потенциалом эндогенного финансирования развития. Однако решающим фактором здесь выступает распределение сбережений между секторами и каналами использования. Если значительная часть сбережений аккумулируется в государственном секторе, но направляется преимущественно на текущее потребление,

а не на инвестиционные цели, то воспроизводственный потенциал финансового блока остается нереализованным.

С точки зрения суверенности развития оптимальной является конфигурация, при которой внутренние сбережения в достаточной степени распределены между государственным и частным секторами, а институциональная среда стимулирует их превращение в долгосрочные инвестиции внутри страны.

На основе сопоставления индексов внутренней финансовой достаточности и внешней устойчивости можно выделить несколько типичных конфигураций, каждая из которых по-разному влияет на суверенность социально-экономического развития:

- Первая конфигурация характеризуется низкими внутренними сбережениями, высокой зависимостью от внешнего финансирования и недостаточным уровнем международных резервов, для таких экономик типичны периодические кризисы платежного баланса, необходимость обращения к международным финансовым организациям, жесткие условия заимствований. Суверенность развития оказывается сильно ограниченной, так как ключевые параметры экономической политики

определяются внешними кредиторами и условиями международных программ поддержки [17].

2. Вторая конфигурация сочетает относительно низкие внутренние сбережения с высокими резервами, сформированными за счет экспортной выручки от ограниченного набора товаров, как правило сырьевых. Внешняя устойчивость в таком случае опирается на благоприятную конъюнктуру мировых товарных рынков, при ухудшении условий торговли возникает необходимость использовать резервы для поддержки бюджета и валютного курса. Суверенность развития здесь опирается на ресурсную ренту и уязвима перед структурными сдвигами в глобальном спросе.

3. Третья конфигурация представляет собой модели, в которых внутренние сбережения находятся на достаточном уровне, значительная часть инвестиций финансируется за счет внутренних ресурсов, а объем международных резервов соотносится с умеренной внешней долговой нагрузкой, в таких системах внешнее финансирование используется преимущественно для технологического обновления и реализации крупных проектов, согласованных с долгосрочными приоритетами развития. Суверенность развития опирается на внутренний финансовый контур и поддерживается продуманной стратегией взаимодействия с глобальными рынками капитала.

4. Четвертая конфигурация соответствует переходным моделям, когда страна последовательно изменяет структуру финансового блока, увеличивая долю внутренних сбережений, диверсифицируя источники роста и перестраивая систему управления долгом и резервами, для таких экономик характерны непостоянные показатели по отдельным индикаторам, однако в динамике прослеживается усиление суверенной составляющей воспроизводства. Данные переходные модели оказываются наиболее чувствительны к качеству экономической политики и институтов, так как от их устойчивости зависят возможности завершения перехода к более сбалансированным конфигурациям.

Заключение

Проведенное исследование позволило раскрыть роль воспроизводственного блока финанс, накопление и резервы в обеспечении суверенности социально экономическо-

го развития национальной экономики в условиях глобальной трансформации. В отличие от традиционных подходов, акцентирующих внимание на отдельных аспектах финансовой глубины или долговой устойчивости, системно-воспроизводственный подход фокусируется на взаимосвязи финансового блока с другими воспроизводственными блоками и на его влиянии на долгосрочные траектории развития.

Уровень и структура внутренних сбережений определяют потенциал эндогенного финансирования развития и формируют нижнюю границу суверенной воспроизводственной емкости. Недостаток внутренних сбережений автоматически превращает внешнее финансирование в необходимый элемент воспроизводственного контура, что усиливает зависимость от глобальной конъюнктуры и ограничивает пространство самостоятельной экономической политики.

Инвестиционное накопление и структура источников финансирования развития выступают ключевыми каналами трансформации финансовых ресурсов в реальные факторы роста.

Международные резервы играют двойственную роль. С одной стороны, они являются необходимым элементом страхования от внешних шоков. С другой стороны, чрезмерная ориентация на наращивание резервов без учета внутреннего инвестиционного дефицита приводит к тому, что значительная часть национального дохода замораживается в низкодоходных внешних активах, не работая на расширенное воспроизводство реального сектора и человеческого капитала.

Разработанная типология финансовых конфигураций демонстрирует, что суверенность развития не тождественна ни высокому уровню резервов, ни высокому уровню внутренних сбережений по отдельности, она предполагает согласованное сочетание достаточного объема внутренних сбережений, сбалансированной структуры инвестиционного финансирования и оптимального диапазона резервного покрытия внешних обязательств.

Перспективой дальнейших исследований является эмпирическая оценка взаимосвязи между изменением конфигурации финансового блока и динамикой интегральных показателей суверенной воспроизводственной эффективности,

а также интеграция полученных результатов с анализом других воспроизводственных блоков для определения оптимальной конфигурации интегрального результата по всем блокам.

Совокупность результатов типологизации конфигураций по воспроизводственным блокам социально-экономического развития национальной экономики, определяющих

уровень суверенности развития национальной экономики ляжет в основу разработки индекса суверенной воспроизводственной эффективности, который будет использован для оценки текущего состояния экономики и разработки сценариев социально-экономического развития национальной экономики Российской Федерации в условиях глобальной трансформации.

Библиографический список

1. Синцова Е.А., Звягина Е.М. К вопросу о влиянии санкций на финансовый суверенитет России и формирование его модели // Экономика и управление. 2023. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-vliyanii-sanktsiy-na-finansovyy-suverenitet-rossii-i-formirovaniye-ego-modeli> (дата обращения: 01.12.2025).
2. Чмут Г.А. Финансовый суверенитет как одна из стратегических задач России на современном этапе // Вестник ГУУ. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-suverenitet-kak-odna-iz-strategicheskikh-zadach-rossii-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 03.12.2025).
3. Русавская А.В., Кузнецова Е.И. Финансовый суверенитет России в условиях экономических санкций // Вестник УМЦ. 2024. №3 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-suverenitet-rossii-v-usloviyah-ekonomiceskikh-sanktsiy> (дата обращения: 03.12.2025).
4. Зеленкевич М.Л., Бондаренко Н.Н. Экономико-эвристическая оценка результирующего влияния фактора долларизации национальной экономики на экономическую безопасность Китая // Дискуссия. 2023. №4 (119). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-evristicheskaya-otsenka-rezul'tiruyuscheogo-vliyaniya-faktora-dollarizatsii-natsionalnoy-ekonomiki-na-ekonomiceskuyu> (дата обращения: 01.12.2025).
5. Кубасова Т.И., Чепинога О.А. К вопросу о многополярности и трансформации системы международных расчетов // Известия БГУ. 2023. №2. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-mnogopolyarnosti-i-transformatsii-sistemy-mezhnarodnyh-raschetov](https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-mnogopolyarnosti-i-transformatsii-sistemy-mezhunarodnyh-raschetov) (дата обращения: 01.12.2025).
6. Панюкова Е.С., Греф С.В., Маркевич М.Ю., Кривцов Г.В. Источники формирования международных резервов Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №12-1 (106). URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/istochniki-formirovaniya-mezhnarodnyh-rezervov-rossiyskoy-federatsii](https://cyberleninka.ru/article/n/istochniki-formirovaniya-mezhunarodnyh-rezervov-rossiyskoy-federatsii) (дата обращения: 01.12.2025).
7. Омелёхина Н.В. Финансовый суверенитет государства: проблемы актуального правового контента // Актуальные проблемы российского права. 2025. №8 (177). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-suverenitet-gosudarstva-problemy-aktualnogo-pravovogo-kontenta> (дата обращения: 03.12.2025).
8. Грачева Е.Ю. Финансовый суверенитет – миф или реальность? // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2023. №7 (107). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-suverenitet-mif-ili-realnost> (дата обращения: 01.12.2025).
9. Румянцева А.Ю., Юрченко Т.В. Устойчивое развитие территорий как фактор финансового суверенитета Российской Федерации // Экономика и управление. 2023. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitiye-territoriy-kak-faktor-finansovogo-suvereniteta-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 01.12.2025).
10. Ситник А.А. Правовое обеспечение внутреннего финансового суверенитета Российской Федерации в условиях новых вызовов и угроз // Правоприменение. 2025. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-obespechenie-vnutrennego-finansovogo-suvereniteta-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-novyh-vyzovov-i-ugroz> (дата обращения: 03.12.2025).
11. Салназарян Г.М., Аветисян Л.А., Аветисян М.А. Международные валютные резервы как показатель финансовой безопасности // Universum: экономика и юриспруденция. 2022. №3 (90). URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/mezhnarodnye-valyutnye-rezervy-kak-pokazatel-finansovoy-bezopasnosti](https://cyberleninka.ru/article/n/mezhunarodnye-valyutnye-rezervy-kak-pokazatel-finansovoy-bezopasnosti) (дата обращения: 03.12.2025).
12. Соловьев Г.А. Оптимизация структуры международных резервов в ресурсозависимых экономиках // Инновации и инвестиции. 2021. №3. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-struktury-mezhnarodnyh-rezervov-v-resursozavisimyh-ekonomikah](https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-struktury-mezhunarodnyh-rezervov-v-resursozavisimyh-ekonomikah) (дата обращения: 03.12.2025).

13. Малкина М.Ю. Управление официальными международными резервами государств в условиях глобальных рисков // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. 2010. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ofitsialnymi-mezhdunarodnymi-rezervami-gosudarstv-v-usloviyah-globalnyh-riskov> (дата обращения: 20.12.2025).
14. Никитина М.Г., Селюнина В.С. Внешнеэкономическая составляющая экономической безопасности государства // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshneekonomiceskaya-sostavlyayuschaya-ekonomiceskoy-bezopasnosti-gosudarstva> (дата обращения: 20.12.2025).
15. Кормилицына И. Г. Финансовая стабильность: сущность, факторы, индикаторы // Финансы и кредит. 2011. №35 (467). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-stabilnost-suschnost-faktory-indikatory> (дата обращения: 20.12.2025).
16. Синявская Е.Е. Сбережения населения – как драйвер развития Российской экономики // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. №5 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sberezheniya-naseleniya-kak-drayver-razvitiya-rossiyskoy-ekonomiki> (дата обращения: 03.12.2025).
17. Антонова А.Д., Пономаренко Е.В. Внешний долг – угроза национальной безопасности страны? // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshniy-dolg-ugroza-natsionalnoy-bezopasnosti-strany> (дата обращения: 03.12.2025).

УДК 336.02

A. M. Конорев ORCID ID 0000-0002-6474-4434

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», Курск, Россия,
e-mail: konorev04@mail.ru

B. A. Артёмов ORCID ID 0000-0002-8669-2743

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», Курск, Россия

B. C. Кривошлыков ORCID ID 0000-0002-7703-4095

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», Курск, Россия

АНАЛИЗ ЦЕННОСТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНОВ ЦЕНТРАЛЬНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ

Ключевые слова: финансовая политика, система традиционных ценностей, общество, индекс ценностной устойчивости, бюджет.

В контексте возрастания глобальных рисков обращение к традиционным ценностям является стратегически необходимым. Ценности выступают базисом для выработки ответов на вызовы времени и построения устойчивой социальной модели. В периоды нестабильности именно фундаментальные жизненные принципы способны обеспечить обществу необходимую стабильность и устойчивое развитие. Работа посвящена изучению ценностной устойчивости регионов как фактора социально-экономической устойчивости региона в условиях современных глобальных вызовов. Целью исследования является изучение динамики и тенденций ценностной устойчивости регионов Центрального федерального округа, как фактора социально-экономического развития. В процессе исследования применялись теоретические и эмпирические методы исследования. В работе проведен анализ финансового обеспечения ценностно-формирующих отраслей и устойчивости ценностных основ российской цивилизации с эмпирическим исследованием на примере регионов Центрального федерального округа. Представлена авторская методика оценки ценностной устойчивости региона, построенная на четырех ключевых индикаторах. Методика апробирована на примере субъектов Центрального федерального округа. Результаты проведенных расчетов позволяют констатировать стабильный характер социальных отношений в исследуемых регионах, отмечена роль государства в защите ценностей и возможность использования ценностей как социальных регуляторов.

A. M. Konorev ORCID ID 0000-0002-6474-4434

Kursk State University, Kursk, Russia, e-mail: konorev04@mail.ru

V. A. Artemov ORCID ID 0000-0002-8669-2743

Kursk State University, Kursk, Russia

V. S. Krivoshlykov ORCID ID 0000-0002-7703-4095

Kursk State University, Kursk, Russia

ANALYSIS OF VALUE SUSTAINABILITY OF REGIONS OF THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF MODERN FINANCIAL POLICY

Keywords: financial policy, traditional value system, society, value sustainability index, budget.

In the context of growing global risks, turning to traditional values is strategically essential. Values serve as the foundation for developing responses to the challenges of the times and building a sustainable social model. In times of instability, it is precisely fundamental life principles that can provide society with the necessary stability and sustainable development. The work is devoted to the study of the value sustainability of regions as a factor in the socio-economic sustainability of the region in the context of modern global challenges. The aim of this study is to examine the dynamics and trends of value sustainability in the regions of the Central Federal District as a factor in socioeconomic development. The study utilized theoretical and empirical research methods. The paper analyzes the financial support of value-forming industries and the sustainability of the value foundations of Russian civilization with an empirical study using the example of regions of the Central Federal District. A proprietary methodology for assessing regional value sustainability, based on four key indicators, is presented. The methodology was tested using the Central Federal District as an example. The results of the calculations suggest the stability of social relations in the regions studied, and the role of the state in protecting values and the possibility of using values as social regulators were noted.

Введение

Возрастающие мировые вызовы, направленные против России, побуждают осуществлять поиск способов защиты ее цивилизационных основ. В этих условиях особую значимость приобретают традиционные ценности, способные объединить общество. Современные исследования все больше фокусируются на изучении базовых ценностей россиян, так как они определяют поведение людей, влияют на развитие общества и неотделимы от политического и идеологического контекста [1].

В научных работах ряда исследователей [2-4] отмечается, что применение ценностно-ориентированного подхода в управлении социально-экономическими системами становится широко распространенным. Востребованность ценностно-ориентированного подхода объясняется необходимостью сохранения идентичности территорий, которая может быть нивелирована из-за существенных диспропорций в их социально-экономическом развитии [5]. Социально-экономическая и финансовая политики, ориентированные на ценности, выступают одним из основных инструментов обеспечения стабильного поступательного развития общества [6, 7]. Таким образом, социальные ценности становятся частью модели полезности, основанной на предпочтениях людей и учитывающей их связь с природой и историей [8]. Актуальным представляется исследование динамики финансирования ценностно-значимых отраслей, что позволит оценить во взаимосвязи бюджетные расходы и изменение ценностной устойчивости региона [1, 9].

В рамках исследования представлены тенденции финансирования ценностно-формирующих отраслей и временные изменения индекса ценностной устойчивости региона – инструмента для количественной оценки социально-культурной стабильности, а также эмпирической проверки связи между ценностными и экономическими показателями.

Целью исследования является изучение динамики и тенденций ценностной устойчивости регионов Центрального федерального округа, как фактора социально-экономического развития.

Материалы и методы исследования

Методологическая основа исследования построена на сочетании общенаучных методов, методов экономической статистики, сравнительного и экономико-географи-

ческого анализа. Эмпирическая база была сформирована на основе отчетов консолидированных бюджетов регионов Центрального федерального округа. Полученные данные систематизированы и проанализированы с использованием общенаучных методов и стандартных статистических процедур. С помощью сравнительного подхода изучены особенности финансирования ценностно-формирующих отраслей. Экономико-статистические методы исследования применялись при анализе ценностной устойчивости регионов.

Результаты исследования и их обсуждение

Поддержка исторической памяти, культуры и национальных традиций обеспечивается государственным финансированием, направляемым в том числе на содержание музеев, архивов, памятников, а также организация массовых культурных мероприятий [10, 11]. Изучение особенностей финансирования ценностно-ориентированных отраслей позволило выявить ряд тенденций.

В регионах Центрального федерального округа наблюдается общий рост ассигнований на культуру, однако их скорость неравномерна. Например, за десятилетие бюджетные расходы на культуру и кинематографию увеличились в Курской области в 3 раза, в Калужской – в 2,4 раза, а в Ярославской – в 1,9 раза.

Схожая положительная динамика характерна и для сферы образования, которая играет ключевую роль в укреплении традиционных ценностей и культурной идентичности. Финансирование всех уровней образовательной системы способствует воспитанию уважения к семье и обществу, преемственности исторического опыта и удовлетворению культурно-познавательных потребностей личности. Совокупные расходы субъектов ЦФО на образование за последние десять лет выросли вдвое, достигнув в 2023 году 1,4 трлн рублей.

Анализ бюджетных затрат на безопасность и правоохранительную деятельность также показывает значительный рост инвестиций за последние 10 лет. Объем выделяемых на эти цели средств в разных регионах ЦФО увеличился в 1,2-7,7 раза. Также стабильный рост демонстрируют затраты на охрану окружающей среды в ЦФО. С 2014 по 2023 годы совокупные расходы регионов увеличились в 2 раза.

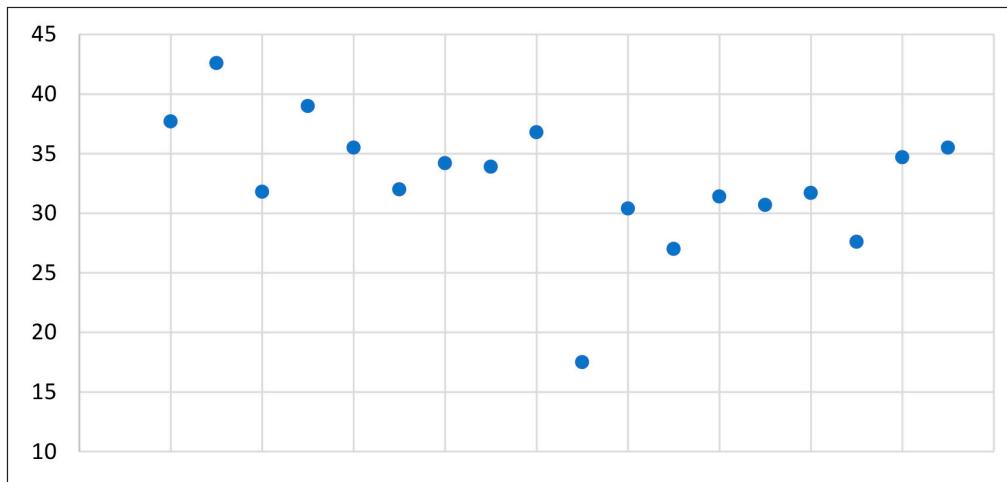


Рис. 1. Доля расходов консолидированных бюджетов регионов Центрального федерального округа на финансирование базовых ценностно-формирующих сфер в 2023 г., %.

Примечание: составлено авторами на основе данных с официального сайта Казначейства России. Консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации и бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов. [Электронный ресурс]. URL: <https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetov/konsolidirovannye-byudzhetы-subektov/> (дата обращения: 26.11.2025)

Структура бюджетных расходов варьируется в зависимости от региона. В соответствии с рисунком 1 доля совокупных ассигнований на образование, культуру, экологию, безопасность и правопорядок составляет от 17 до 43% консолидированного бюджета субъекта. Подобная дифференциация является следствием реализации механизмов горизонтального выравнивания, главная задача которого – создание равных условий для доступа граждан к социальным благам вне зависимости от региона проживания. Данные ассигнования относятся к социальным расходам, призванным обеспечить благосостояние граждан. Структура бюджетного распределения финансовых ресурсов указывает на то, какие задачи определены на современном этапе как первостепенные в общей стратегии развития России [12; 13, с. 276]. Таким образом, инвестиции в развитие социальной сферы являются одним из важных направлений государственной финансовой политики и необходимым условием укрепления ценностной устойчивости регионов.

Проведенный анализ показывает, что регионы по-разному переориентируют свою социально-экономическую и бюджетную политику на развитие социальной сферы. Эта стратегия направлена на укрепление традиционных духовно-нравственных ориентиров общества. Подтверждением данного курса служит значительная доля расходов на социальные нужды в региональных бюджетах.

Для укрепления устойчивости регионов, основанной на ценностях, требуется комплексное развитие социальной инфраструктуры и общественных отношений [14]. Ключевыми мерами являются формирование культурных и образовательных центров, учитывающих местную специфику, поддержка локальных культурных проектов, создание благоприятной экологической и правовой среды для роста человеческого капитала.

Эффективность такой политики напрямую зависит от значения уровня ценностной устойчивости определенных регионов.

С целью системного анализа характера складывающихся социальных отношений был разработан авторский индекс ценностной устойчивости, который показывает способность региона противостоять социальным, экономическим и экологическим угрозам. Индекс дает возможность анализировать, насколько успешно регион адаптируется к вызовам: экономической нестабильности, экологическим кризисам и иным факторам, способным нарушить общественное равновесие. В основу расчета легли следующие количественные индикаторы: посещаемость музеев и памятников истории и культуры, объем бюджетных ассигнований региона на образование, расходы областного бюджета на охрану окружающей среды, статистика зарегистрированных правонарушений. Учитывая значимость каждого из этих факторов с точки зрения традиционных

ценностей, с помощью метода расстановки приоритетов показателям были присвоены весовые коэффициенты: 0,3, 0,4, 0,1 и -0,2 соответственно. Результаты факторного анализа подтвердили обоснованность выбранных весов. Несмотря на некоторые методологические ограничения, использование индекса позволяет провести оценку устойчивости регионов и открывает возможности для дальнейшего изучения роли ценностей в социально-экономическом развитии. Таким образом, формула индекса ценностной устойчивости региона (ИЦУР) имеет вид:

$$\text{ИЦУР} = 0,3M + 0,4O + 0,1\mathcal{E} - 0,2P, \quad (1)$$

где ИЦУР – индекс ценностной устойчивости региона;

М – число посещений историко-культурных памятников (музеев);

О – расходы регионального бюджета на сферу образования;

Э – затраты областного бюджета на охрану окружающей среды;

П – темп прироста совершенных правонарушений;

Приведение различных социально-экономических показателей к общей шкале было осуществлено с помощью методов нормализации. Проверка модели на практическом примере была осуществлена в предыдущих научных работах по этой теме [15]. Использование индекса в практической деятельности дают возможность анализировать, насколько успешно регион адаптируется к вызовам: экономической нестабильности, экологическим кризисам, миграционным процессам и иным факторам, способным нарушить общественное равновесие.

В процессе исследования определены индексы ценностной устойчивости регионов Центрального федерального округа. За анализируемый период с 2014 по 2023 гг. значительно увеличился индекс ценностной устойчивости г. Москва, Курской, Рязанской, Воронежской, Ивановской и Смоленской областях (в 21,1, 21,8, 20,0, 18,8, 13,3 и 12,8 раза соответственно). Вместе с тем, высокие темпы снижения индекса наблюдаются в Калужской, Тверской, Московской областях (в 46,1, 14,5, 6,1 раза) (рис. 2).

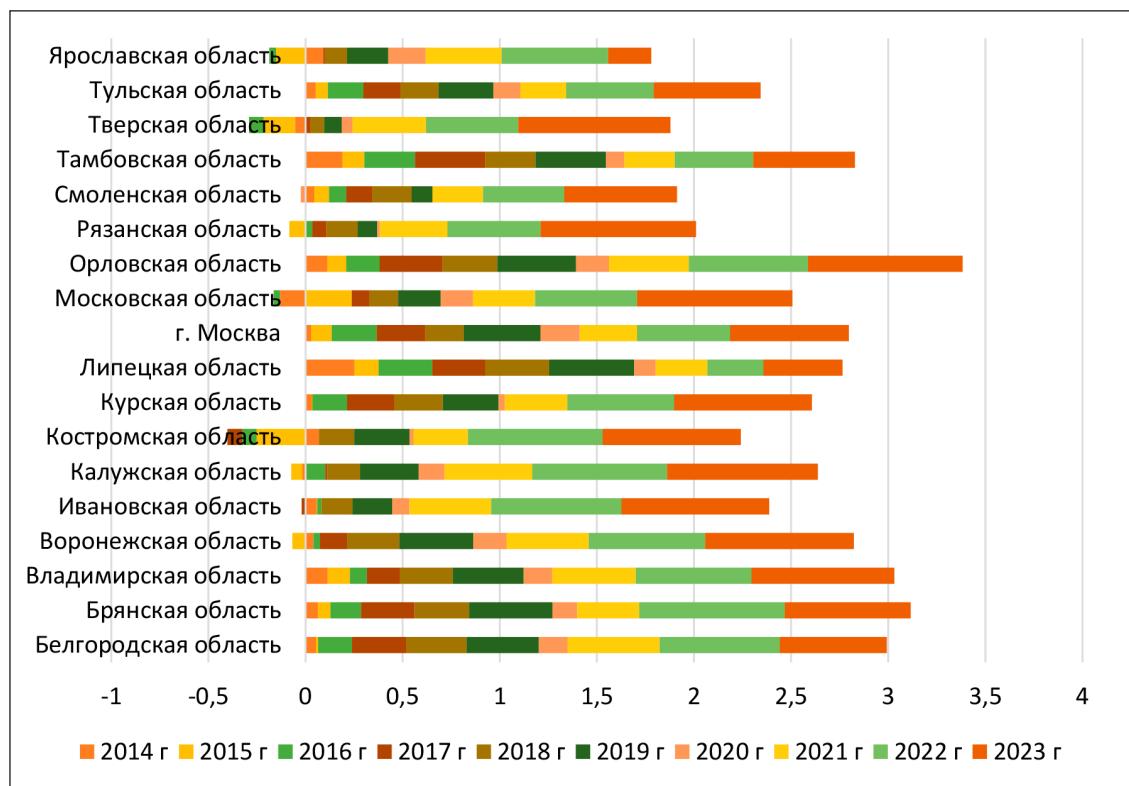


Рис. 2. Динамика индекса ценностной устойчивости регионов Центрального федерального округа

Примечание: составлено авторами на основании данных официального сайта Росстата.

Регионы России. Социально-экономические показатели. [Электронный ресурс].

URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210> (дата обращения: 26.11.2025)

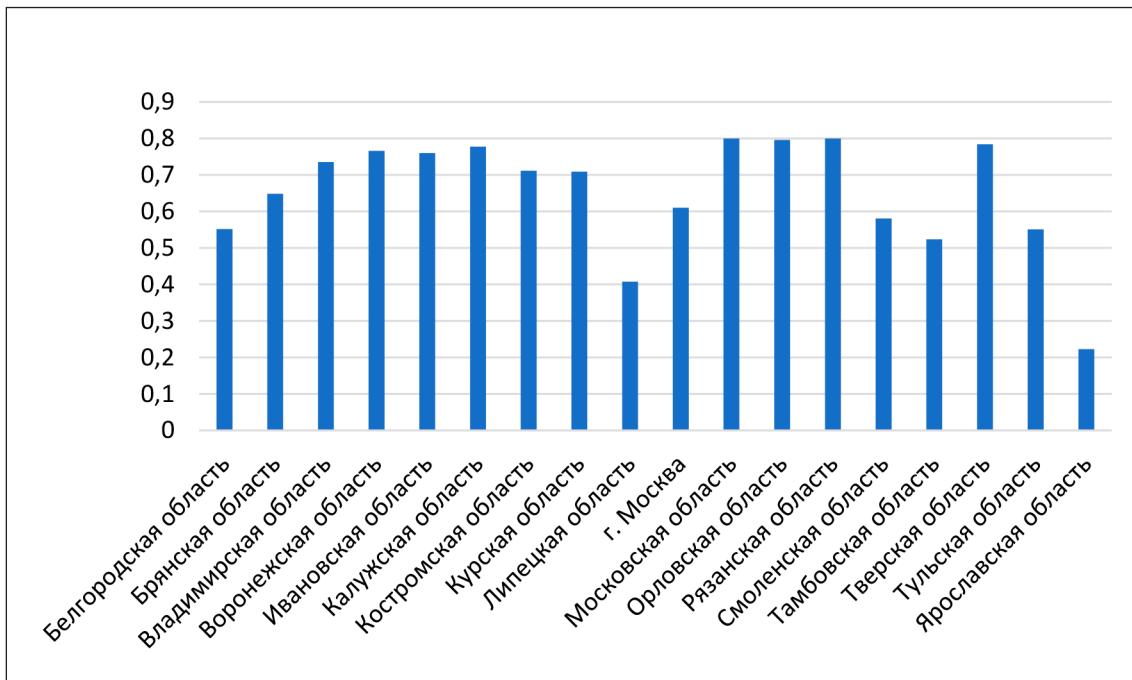


Рис. 3. Значение индекса ценностной устойчивости регионов Центрального федерального округа в 2023 г.
Примечание: составлено авторами

В этой связи, несмотря некоторое снижение ценностной устойчивости на отдельно взятых территориях в целом в регионах Центрального федерального округа наблюдается устойчивая социальная политика, направленная на укрепление духовно-нравственных ценностей, которая требует дальнейшего изучения.

В соответствии с рисунком 3 лидерами по уровню ценностной устойчивости являются более половины регионов Центрального федерального округа, у которых ИЦУР варьируется в пределах от 0,71 до 0,8 (10 регионов). Наименьшее значение индекса зафиксировано в Ярославской и Липецкой областях (0,22 и 0,41 соответственно). Данные показатели свидетельствуют о слабой дифференциации по уровню ценностной устойчивости. Большинство регионов обладают высоким уровнем ценностной устойчивости.

Вместе с тем, результаты анализа динамики ценностной устойчивости за последние 10 лет характеризуют социально-экономическую политику регионов как сбалансированную и ценностно-ориентированную.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что регионы Центрального федерального окру-

га характеризуются стабильными социальными отношениями и развитой социальной сферой. На протяжении последнего десятилетия в них наблюдается устойчивая тенденция к укреплению ценностного фундамента. В данном процессе особая роль принадлежит государству, которое призвано защищать и поддерживать традиционные духовно-нравственные ориентиры общества. Его главная задача – сохранять и приумножать человеческий потенциал, а также берегать культурное и духовное наследие. Ценности выступают драйвером социально-экономического прогресса и инструментом мягкого социального регулирования.

Важно понимать, что ценности не создаются нормативно-правовым актом, а формируются исторически, отражают идентичность конкретного общества и познаются через изучение прошлого и настоящего государства. Следовательно, духовно-нравственные ценности следует рассматривать как важнейшие социальные регуляторы. Государственные стратегии в сфере культуры, социальной политики и экономики должны в обязательном порядке учитывать этот ценностный каркас для достижения устойчивого и гармоничного развития.

Работа выполнена в рамках государственного задания FZRF-2023-0028 «Институциональная эволюция архитектуры финансовой модели развития социальной сферы в контексте ценностных ориентиров российской цивилизации в условиях геополитических вызовов и угроз».

Библиографический список

1. Шереги Ф.Э., Приведенцева О.С. Среднесрочный прогноз динамики жизненных установок россиян // Вестник Института социологии. 2024. Т. 15. №3. С. 13-36. DOI: 10.19181/vis.2024.15.3.3; EDN: DOZTAT.
2. Приставка А.Н. Ценностно-ориентированный подход к оценке эффективности финансового менеджмента компаний // Сибирская финансовая школа. 2023. № 4. С. 118-125. DOI: 10.34020/1993-4386-2023-4-118-125. EDN: KVPZUJ.
3. Курганов М.А. Механизм управления устойчивым развитием региона на основе ценностного подхода // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. №1. С. 194-208. DOI: 10.15593/2224-9354/2021.1.15. EDN: ZHFXUE.
4. Сазанова С.Л., Жак Ладислав Ценностное управление в экономике 5.0 // Вестник университета. 2021. № 8. С. 20-24. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-8-20-24. EDN: GEYIRH.
5. Казанцева С.М., Шумилова Ю.А., Шарапова Т.В. Ценностно-ориентированное управление брендом территории // Экономика, предпринимательство и право. 2023. № 13(2). С. 317-330. DOI: 10.18334/epp.13.2.117192. EDN: FVWTQX.
6. Яшкин А.В. Аксиологический (ценностно-ориентированный) подход к процессу организации стратегического государственного управления // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6-2. С. 248-251. DOI: 10.17513/vaael.1772. EDN: GLVIMI.
7. Dokholyan S.V., Kabisova-Komaeva L.E., Paytaeva K.T. Sustainable Development of the Region and Crisis Phenomenon of Regional Economic Sustainability. In: Ragulina J.V., Khachaturyan A.A., Babaeva Z.S. (eds). Sustainable development of modern digital economy. Research for Development. Springer, Cham. 2021. P. 201-209. ISBN 978-3-030-70193-2. DOI: 10.1007/978-3-030-70194-9_20.
8. Massenberg J.R., Hansjürgens B., Lienhoop N. Social values in economic environmental valuation: A conceptual framework // Environmental Values. 2023. Vol. 32. No. 5. P. 611-643. DOI: 10.3197/096327123x16702350862728.
9. Самков К.Н. Финансирование реализации национальных и региональных проектов: проблемы и направления устойчивого развития // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25. № 4. С. 24-36. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-24-36. EDN: YJGYDM.
10. Юзович Л.И., Львова М.И. Проблемы финансирования социально ориентированных программ на уровне региона // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 11. С. 2985-3006. DOI: 10.18334/epp.12.11.116498. EDN: GHTXBQ.
11. Рябичева О.И., Курбанова А.Н., Курбанова Ч.Р., Исмиханова Р.Р. Финансовое обеспечение развития социальной сферы Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. 2021. № 3 (128). С. 315-318. DOI: 10.34925/EIP.2021.128.3.058. URL: <http://www.intereconom.com/component/content/article/439.html> (дата обращения: 15.10.2025).
12. Истомина Н.А., Летов П.А. Финансирование национальных проектов в РФ за счет средств федерального бюджета: аналитика, выводы, акценты // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. 2023. №4. С. 160-166. DOI: 10.29025/1994-7720-2023-4-160-166. EDN: BRBTZO. URL: https://bulletinnosu.ru/issues/Archive/section.php?ELEMENT_ID=2393 (дата обращения: 15.10.2025).
13. Андреева О.В. Финансовое регулирование социальных инноваций в контексте развития теории финансов. М.: Первое экономическое издательство, 2025. 190 с. DOI: 10.18334/9785912925467. ISBN 978-5-91292-546-7. EDN: COJHHS.
14. Kosygina K.E. The role of local communities in the development of small territories // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2023. Vol. 16(5). P. 210-229. DOI: 10.15838/esc.2023.5.89.12.
15. Конорев А.М. Оценка ценностной устойчивости региона в контексте ценностных ориентиров российской цивилизации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 9-1. С. 78-84. DOI: 10.17513/vaael.4309. EDN: LQCIRK.

УДК 339.923

Е. А. Ляшенко

ООО А7, Москва, Россия, e-mail: lyashenkoeka@gmail.com

И. О. Юрасова

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия

СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ И ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ОБЪЕДИНЕНИЯ БРИКС+

Ключевые слова: БРИКС, БРИКС+, Новый банк развития, торгово-экономическое сотрудничество, специализированная платформа, единая резервная валюта, проекты.

Объединение БРИКС на протяжении своего существования имело устойчивую тенденцию к развитию в области торгово-экономического взаимодействия между странами-участницами. За это время был реализован определенный круг проектов, создан Новый банк развития. БРИКС представляет собой объединение, включающее Бразилию, Россию, Индию, Китай и Южно-Африканскую Республику. С 1 января 2024 года в состав БРИКС вошли 5 новых стран, отчего теперь объединение именуется БРИКС+. В этой связи целью данной статьи является анализ актуальных тенденций, а также дальнейших перспектив развития объединения БРИКС+, включая специализированные платформы и создание единой резервной валюты. В ходе исследования было выявлено, что БРИКС+ рассматривается как «стратегическое партнёрство» и в настоящее время позиционируется, прежде всего, как инструмент переговоров с промышленно развитыми странами для укрепления их позиций в глобальном управлении. Более того, на сегодняшний день БРИКС+ приобрёл характер такого объединения, которое действительно влияет на мировую экономику и международные торговые и инвестиционные процессы, при этом новый формат БРИКС+ продемонстрировал заметный рост влияния в международной экономике, торговле и производстве, привлекая внимание многих инвесторов и политиков.

E. A. Lyashenko

LLC A7, Moscow, Russia, e-mail: lyashenkoeka@gmail.com

I. O. Yurasova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

MODERN REALITIES AND THE POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF THE BRICS+ ASSOCIATION

Keywords: BRICS, BRICS+, New Development Bank, trade and economic cooperation, specialized platform, single reserve currency, projects.

Throughout its existence, the BRICS association has had a steady trend towards development in the field of trade and economic cooperation between the participating countries. During this time, a certain range of projects has been implemented, and a New Development Bank has been created. BRICS is an association that includes Brazil, Russia, India, China and the Republic of South Africa. Since January 1, 2024, 5 new countries have joined the BRICS, which is why the association is now called BRICS+. In this regard, the purpose of this article is to analyze current trends, as well as further prospects for the development of the BRICS+ association, including specialized platforms and the creation of a single reserve currency. The study revealed that BRICS+ is considered a “strategic partnership” and is currently positioned primarily as a negotiating tool with industrialized countries to strengthen their positions in global governance. Moreover, today BRICS+ has acquired the character of an association that truly influences the global economy and international trade and investment processes, while the new BRICS+ format has demonstrated a noticeable increase in influence in the international economy, trade and production, attracting the attention of many investors and politicians.

Введение

БРИКС представляет собой объединение, включающее Бразилию, Россию, Индию, Китай и Южно-Африканскую Республику. Аббревиатура образовалась путем

соединения начальных букв наименований государств-членов¹. БРИКС объединяет значительную часть мирового хозяйства, зани-

¹ BRICS: Brazil, Russia, India, China, South Africa

мая около трети всей мировой экономики². По состоянию на конец 2023 года показатели стран-участниц объединения выглядят следующим образом:

- Общий объем экспорта составил около 10 трлн долл. (23% общемирового объема).
- Население порядка 3,6 млрд человек (примерно 45% совокупного мирового населения).
- Совокупный ВВП равняется приблизительно 25 трлн долл. США (более четверти мирового показателя).

С начала 2024 года БРИКС перешел к новому формату – БРИКС+, который теперь насчитывает десять членов, среди которых помимо пяти традиционных стран присоединились новые государства, такие как Саудовская Аравия, Египет, Иран, Объединенные Арабские Эмираты и Эфиопия³.

На сегодняшний день интерес к присоединению проявляют многие государства, включая Индонезию, Белоруссию, Венесуэлу и некоторые другие. Особенное внимание привлекает ресурсный потенциал некоторых потенциальных кандидатов, таких как Венесуэла, обладающих крупными запасами полезных ископаемых, включая нефть и газ[2]. Однако возможности этих стран пока недостаточно раскрыты ввиду нехватки капиталовложений[5]. Некоторые из желающих присоединиться к блоку стран, например, Бангладеш, уже являются членами банка БРИКС – Нового банка развития (НБР), председателем которого является бывший президент Бразилии Дилма Русеф.

Целью данной статьи является осуществление анализа актуальных тенденций, а также дальнейших перспектив развития объединения БРИКС+, включая специализированные платформы и создание единой резервной валюты.

Материалы и методы исследования

При проведении исследования были использованы различные материалы и источники, научные статьи и монографии, а так-

же данные из сети Интернет. Методами исследования являются: анализ литературы и интернет-ресурсов по теме статьи, а также систематизация и обобщение полученных данных.

Результаты исследования и их обсуждение

БРИКС+ определяет себя как «стратегическое партнёрство» и в настоящее время позиционируется, прежде всего, как инструмент переговоров с промышленно развитыми странами для укрепления их позиций в глобальном управлении [1]. Важно отметить, что на сегодняшний день БРИКС+ приобрёл характер такого объединения, которое действительно влияет на мировую экономику и международные торговые и инвестиционные процессы [2]. Так, страны БРИКС+ обладают крупнейшими запасами металлов и редкоземельных элементов (в частности, Китай). Более того, страны БРИКС+ укрепляют свои позиции ключевого мирового сельскохозяйственного центра, интегрируя четыре из пяти ведущих мировых экспортёров (Китай, Бразилию, Индию и Россию), а также несколько стран, имеющих значительный потенциал в определенных секторах (Египет и Эфиопия – в производстве цитрусовых и кофе).

В условиях сохраняющейся напряженности по таким вопросам, как стратегии смягчения последствий изменения климата или проблемы безопасности, связанные с региональными конфликтами, БРИКС+ представляет нейтральную площадку, где лидеры могут конструктивно взаимодействовать для достижения общих целей, не ограничиваясь традиционными западными институтами.

Новый формат БРИКС+ демонстрирует заметный рост влияния в международной экономике, торговле и производстве, привлекая внимание многих инвесторов и политиков. Внутри группы действует финансовый институт – Новый банк развития (НБР), обеспечивающий финансирование проектов внутри объединения и за его пределами. За весь период своего существования НБР профинансировал свыше сотни проектов общим объемом более 30 млрд долл.⁴. Однако,

² Самохвалов В.А. Анализ экономик стран БРИКС и их сотрудничества с Россией в части международной торговли. URL: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/83d/gifenn7d8pdaif6dx5278bidhpwopwn0.pdf> (дата обращения: 08.06.2025).

³ Городилов М. БРИКС: как устроен один из крупнейших экономических блоков мира. URL: <https://journal.tinkoff.ru/guide/brics/> (дата обращения: 08.06.2025).

⁴ Круглей И. Расширение БРИКС – новая страна мирового рынка углеводородов? URL: <https://oilcapital.ru/news/2023-09-01/rasshirenie-briks-novaya-strantsa-mirovogo-rynka-uglevodorodov-3029321> (дата обращения: 08.06.2025).

важно подчеркнуть, что из-за наложенных на НБР санкций, он не может функционировать в полной мере и реализовать весь свой потенциал. Несмотря на этот негативный фактор, заметим, учитывая факт постепенного возобновления конструктивного диалога и улучшения взаимоотношений Российской Федерации и США (как пример, недавний прошедший саммит на Аляске 15 августа 2025 года), можно ожидать послабления санкционных мер и их полной отмены, что, несомненно, приведёт к усилению роли НБР и повышению его эффективности в рамках функционирования БРИКС⁵.

Современная мировая практика характеризуется появлением множества аналогичных интеграционных образований, создаваемых на региональном уровне. Примером служит Африканская континентальная зона свободной торговли, объединяющая страны континента и способствующая интеграции и развитию региональной экономики. В рамках функционирования БРИКС+ является довольно перспективным организация «BEAMS»⁶ – платформа, которая должна объединить крупнейшие интеграционные образования стран БРИКС+. Предполагается, что подобная платформа способствует более эффективной торговле за счет тесного сотрудничества стран и их объединений в рамках её функционирования [3]. С макроэкономической точки зрения, создание подобной платформы «BEAMS» оказалось бы позитивный эффект на все страны-участницы БРИКС+.

Затрагивая вопрос развития платформ в области цифровых технологий, в рамках БРИКС+ функционирует собственная платформа «ICBRICS+»⁷. Это онлайн-платформа, основополагающей целью которой является поддержка взаимовыгодного инвестиционного сотрудничества между участниками БРИКС+ и его партнёрами.

⁵ Huileng Tan Even a Russian-cofounded bank can't fund new projects in the country – and it shows just how financially isolated the country is. URL: <https://www.businessinsider.com/russia-economy-brics-new-development-projects-war-sanctions-rouseff-putin-2023-7> (дата обращения: 08.06.2025).

⁶ Состав «BEAMS»: BIMSTEC (Индия), Евразийский экономический союз (Россия), Африканский союз (ЮАР), МЕРКОСУР (Бразилия) и ШОС (Китай).

⁷ Международная цифровая платформа «IC BRICS+». URL: <https://brics-invest.club/ru> (дата обращения: 12.06.2025).

В предстоящие годы велика вероятность повышения активности в создании специализированных ассоциаций и совместных площадок среди развивающихся стран, включая формат БРИКС+. Причина кроется в стремлении снизить последствия инфляции за счёт увеличения прибыли от расширения рыночных позиций и роста стоимости товаров разных категорий. Рост протекционистских мер со стороны экономически развитых держав стимулирует дальнейшее развитие сетей партнёрств между развивающимися государствами, так как подобные союзы обеспечивают общие выгоды для всех участников [4].

Кроме того, стоит обратить особое внимание на потенциальную значимость объединения БРИКС+ в вопросе преобразования положения развивающихся стран и всего региона Глобального Юга. В данном контексте целесообразно рассмотреть идею учреждения суверенных фондов благосостояния каждой из стран-членов БРИКС+. Данный процесс обладает значительным потенциалом и перспективами практической реализации. Значительная часть существующих фондов уже находится в распоряжении государств Глобального Юга⁸. Платформа, предназначенная для координации деятельности национальных фондов благосостояния, сможет существенно содействовать росту финансовых рынков и стимулированию инвестиционной активности [5].

Обсуждая вопрос создания резервных фондов благосостояния, крайне важно подчеркнуть, что они могли бы благоприятно способствовать созданию резервной валюты БРИКС+. Так, страны-участницы могут осуществлять эффективную инвестиционную деятельность в различные проекты и реализовывать совместные инвестиционные проекты как краткосрочного, так и долгосрочного характера.

Предполагается, что будущая резервная валюта блока БРИКС+ будет основана на национальных валютах входящих в него стран. Такая мера способна значительно усилить потенциал объединения и создать благоприятные условия для взаимодействий внутри него. Основой для новой валюты станет высокий уровень лик-

⁸ SWFI «Top 100 Largest Sovereign Wealth Fund Rankings by Total Assets». URL: <https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/sovereign-wealth-fund> (дата обращения: 12.06.2025).

видности валют участвующих государств. Ее рабочее наименование предложено обозначить как R5 либо R5+. Вместе с тем подчеркивается, что введение данной валюты не означает отказ от внутренних национальных валют стран-участниц. Основной задачей новой валюты станет обеспечение стабильности и удобства расчетных операций между странами БРИКС+, одновременно снижая риски, связанные с колебаниями курсов основных мировых валют. Она может послужить эффективным дополнением к ним и способствовать более удобным и простым расчётом во взаимной торговле, особенно в условиях санкций [7].

Фактически, в ближайшей перспективе резервная валюта R5+ не позиционируется как универсальное средство для взаиморасчетов между странами-членами объединения. Скорее, ее первостепенной функцией видится облегчение финансовых транзакций, осуществляемых в национальных валютах государств-участников.

В более отдалённой перспективе данная валюта может оказаться весьма полезной для выполнения платежных операций, а также представлять интерес в качестве одной из возможных форм хранения активов центральными банками стран-участниц [2]. Ожидается, что доля китайского юаня в данной резервной валюте будет на начальном этапе иметь относительно высокую долю, так как национальная валюта Китая уже является довольно востребованной резервной валютой. Со временем другие государства объединения БРИКС+, включая развивающиеся страны, такие как Объединённые Арабские Эмираты с национальной валютой – дирхам, также смогут увеличить своё присутствие в составе валютной корзины [15].

Для нивелирования такого негативного фактора, как довольно высокая волатильность валют стран-участниц БРИКС+, предлагается использование корзины национальных валют БРИКС+. В целом стоит отметить, что валюта R5+ оценивается как перспективный и эффективный механизм осуществления взаимных расчётов стран-участниц объединения.

Обширный географический охват БРИКС+ создаёт благоприятные условия для успешного внедрения валюты R5+ в качестве резервной единицы. Валютная корзина R5+ может включать не только деньги главных членов объединения, но и ликвидные

денежные средства других стран-участниц. Эффективное внедрение и применение R5+ приведёт к положительным последствиям как в части расчётов между странами БРИКС+, так и в повышении устойчивости и независимости их финансовых систем.

Для поддержания динамики развития объединения актуальным остаётся задача наращивания объёмов взаимной торговли в национальных валютах. Реализация этой цели требует активного совершенствования инфраструктуры финансового рынка и устранения барьеров для свободного обращения валют. Перспективы появления валюты R5+ рассматриваются как долгосрочный проект. Но параллельно выдвигается альтернативное предложение использовать новую систему платежей на основе технологии блокчейн под названием «BRICS Pay».

Таким образом, по мере своего развития в БРИКС+, страны-участницы объединения стремятся продолжить процесс формирования международного пространства, которое может быть ориентировано на два возможных будущих проекта в зависимости от эволюции международной обстановки и соотношения сил. Первый заключается в позиционировании БРИКС+ как инструмента переговоров, направленного на установление многополярности, отвечающей интересам стран-участниц. Второй – в постепенном формировании альянса стран, объединённых вокруг Китая и России, не поддающихся доминированию США и других западных держав, поддерживающих американскую политику [13]. Однако многочисленные проблемы, противоречия и ограничения будут оказывать влияние на направление развития и будущее БРИКС+: экономическая неоднородность стран-членов, сохраняющаяся бедность и неравенство во многих странах, geopolитическое соперничество между членами (в частности, Китай/Индия в связи с гималайским конфликтом, участие Нью-Дели в Четырехстороннем диалоге по безопасности (QUAD), возглавляемом Вашингтоном против Пекина).

Китай, в своем стратегическом противостоянии с Соединенными Штатами, стремится укрепить собственную поддержку внутри БРИКС+ Пекин, основываясь на своих экономических интересах и дипломатических успехах, стоит за расширением БРИКС+ и интеграцией большинства новых членов. Со своей стороны, несколько стран-

членов (Саудовская Аравия, Бразилия, Египет, Объединенные Арабские Эмираты и Индия) поддерживают многочисленные экономические, торговые, финансовые, политические, военные и оборонные связи с Соединенными Штатами и другими западными странами.

Заключение

Подводя определённые итоги, стоит отметить, что в рамках постепенной и неопределённой перестройки международного порядка и баланса сил в нём, БРИКС+ представляет собой пространство с меняющимися контурами, которое сегодня привлекает и объединяет всё большее число стран глобального Юга (Латинская Америка, Африка и Азия), вынужденных существовать во всём более непредсказуемых и изменчивых условиях международной политики, вызванных ростом напряжённости и обострением системного соперничества между Китаем и Соединёнными Штатами. В мире, где ни одна страна или объединение не может осуществлять лидерство, способное навязать всем свои доктрины, каждая страна разрабатывает транзакционные и прагматичные стратегии, направленные прежде всего на укрепление своих непосредственных интересов и обретение автономии. В этом контексте присоединение или сближение с БРИКС+ – это не столько вопрос присоединения к предопределенному идеологическому лагерю для этих стран, сколько стремление к диверсификации их партнёрств и союзов, направленных на снижение чрезмерно сильной или исключительной экономической, политической и стратегической зависимости от двух конкурирующих держав XXI века. Таким образом, именно характер, интенсивность и эволюция этого системного соперниче-

ства будут в значительной степени определять будущую форму и путь БРИКС+.

Развитие объединения предполагает укрепление взаимосвязей и активизацию усилий в направлении выработки единой валютной или платёжной системы. Стратегическое значение придаётся Новому банку развития, который планирует привлекать частный капитал для финансирования проектов и интенсифицировать взаимодействие с другими банками развития.

Инициативы и меры, направленные на повышение эффективности и конкурентоспособности объединения, включают:

- Участие НБР в заседаниях «Большой двадцатки»;
- Учреждение арбитража БРИКС+ для разрешения споров;
- Образование платформы инвестиционного сотрудничества между региональными институтами развития стран БРИКС+;
- Запуск платформы для взаимодействия суверенных фондов благосостояния стран-участниц.

Эти шаги создадут основу для эффективной координации действий и позволят реализовать целый спектр мероприятий, направленных на развитие финансовых рынков и повышение привлекательности объединения для привлечения инвестиций.

Таким образом, постепенное воплощение заявленных планов способно качественно трансформировать организацию БРИКС+ в мощную силу, способствующую устойчивому росту и взаимопомощи между всеми участниками объединения, открывая широкие горизонты для экономического сотрудничества между странами Глобального Юга.

Авторы выражают благодарность коллегам из Финансового университета при Правительстве Российской Федерации за консультации по теме исследования.

Библиографический список

1. Байрамкулов М.А. Экономический и политический союз стран БРИКС // Экономические науки. 2021. № 194. С. 39–44. DOI: 10.14451/1.194.39.
2. Городилов М. БРИКС: как устроен один из крупнейших экономических блоков мира. URL: <https://journal.tinkoff.ru/guide/brics/> (дата обращения: 08.06.2025).
3. Игнатова О.В., Горбунова О.А. Основные тенденции и перспективы экономической интеграции стран БРИКС // Самоуправление. 2019. Т. 2. № 1. С. 60–64. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=vxidpo> (дата обращения: 09.06.2025).
4. Керимов А.А. БРИКС: состояние, проблемы и перспективы // Известия Иркутского государственного университета. Серия Политология. Религиоведение. 2024. Т. 50. С. 52–61. DOI: 10.26516/2073-3380.2024.50.52.

5. Круглей И. Расширение БРИКС – новая страница мирового рынка углеводородов? URL: <https://oil-capital.ru/news/2023-09-01/rasshirenie-briks-novaya-stranitsa-mirovogo-rynka-uglevodorodov-3029321> (дата обращения: 09.06.2025).
6. Кудашова Н.Н. Перспективы БРИКС в условиях глобализации // Теории и проблемы политических исследований. 2019. Т. 8. № 5А. С. 79-89. URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-politology-2019-5/9-kudashova.pdf> (дата обращения: 09.06.2025).
7. Лагутина М.Л. Региональное измерение сотрудничества стран БРИКС // Международная аналитика. 2022. Т. 13. № 1. С. 66–82. DOI: 10.46272/2587-8476-2022-13-1-66-82.
8. Лексютина Я.В. Лидерство в БРИКС: прогнозы и реалии // Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61. № 5. С. 25–33. DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-5-25-33.
9. Попова Н.В. Страны БРИКС в формирующемся многополярном мире // Россия и современный мир. 2017. № 4 (97). С. 155-162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strany-briks-v-formiruyuschemsya-mnogopolyarnom-mire> (дата обращения: 15.06.2025).
10. Самохвалов В.А. Анализ экономик стран БРИКС и их сотрудничества с Россией в части международной торговли. URL: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/83d/gifenn7d8pdaif6dx5278bidhpwopwn0.pdf> (дата обращения: 15.06.2025).
11. Ситникова О.Г. Потенциал эволюции альянса стран БРИКС в условиях глобализирующейся и постглобальной экономики: взгляд с позиций экономической безопасности // Экономические отношения. 2023. Т. 13. № 2. С. 261–274. DOI: 10.18334/eo.13.2.117769.
12. Шатская И.И. Перспективы развития БРИКС // Экономические науки. Научный альманах. 2016. № 4-1 (18). С. 307-311. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26146755> (дата обращения: 16.06.2025).
13. Шевченко Р.И. Объединение БРИКС: этапы формирования и перспективы развития // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Политология. Религиоведение. 2016. Т. 17. С. 43-51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obedinenie-briks-etapy-formirovaniya-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 17.06.2025).
14. Яковлев П.П. От Бразилии к России: направления стратегического партнерства стран-членов БРИКС // Перспективы. 2019. № 4 (20). С. 6-20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-brazilii-k-rossii-napravleniya-strategicheskogo-partnerstva-stran-chlenov-briks> (дата обращения: 17.06.2025).
15. Iqbal B.A., Rahman N.M. BRICS and India in the Light of Russia-Ukraine Crisis: Emerging Challenges and Opportunities // Journal of East Asia & International Law. 2023. Vol. 16. No 1. P. 159–76. DOI: 10.14330/jeail.2023.16.1.09.
16. Huileng Tan. Even a Russian-cofounded bank can't fund new projects in the country – and it shows just how financially isolated the country is. URL: <https://www.businessinsider.com/russia-economy-brics-new-development-projects-war-sanctions-rousseff-putin-2023-7> (дата обращения: 18.06.2025).

УДК 338.1

С. В. Поздняков

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия, e-mail: Dmitrbar1nov@yandex.ru

**ОЦЕНКА КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО РОСТА
В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РОСТА**

Ключевые слова: устойчивый рост, модель устойчивого роста (SGR), сбалансированное развитие, корпорации кондитерской отрасли.

В статье производится сравнительный анализ и оценка сбалансированности темпов развития двух ведущих компаний российской кондитерской отрасли – АО «Ферреро Россия» и ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ». Исследование основано на расчёте коэффициентов устойчивого роста (SGR) по модели Джеймса Ван Хорна за трёхлетний период (2022–2024 гг.). Методика включает детальный анализ компонентов формулы SGR – рентабельности продаж, оборачиваемости активов, коэффициента реинвестирования прибыли и финансового рычага, что позволило выявить ключевые драйверы и ограничители роста. Ключевым шагом исследования стало сопоставление полученных теоретических показателей SGR с фактическими темпами прироста выручки, что позволило оценить степень реализации внутреннего финансового потенциала компаний и выявить стратегические риски. Расчёты выявили фундаментальную проблему, общую для обеих компаний – устойчивое снижение оборачиваемости активов, сдерживающее их потенциал роста, – которая, однако, привела к противоположным стратегическим дисбалансам. У АО «Ферреро Россия» выявлена консервативная модель, при которой фактические темпы роста существенно ниже внутреннего потенциала (SGR), что указывает на неиспользование финансовых резервов для рыночной экспансии. Для ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» характерен парадокс нереализованного потенциала: экстремально высокий SGR, поддерживаемый выдающейся рентабельностью, контрастирует с низкими фактическими темпами роста, что свидетельствует о критическом разрыве между инвестициями в активы и их отдачей. По итогам анализа сформулированы адресные рекомендации для менеджмента: для первой компании – по активизации использования финансового потенциала, для второй – по оптимизации управления активами и повышению их эффективности с целью достижения сбалансированного и устойчивого развития.

S. V. Pozdnyakov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
e-mail: Dmitrbar1nov@yandex.ru

**ASSESSING THE QUALITY OF CORPORATE GROWTH WITHIN
THE FRAMEWORK OF SUSTAINABLE GROWTH**

Keywords: sustainable growth, sustainable growth model (SGR), balanced development, and corporations in the confectionery industry.

The article provides a comparative analysis and assessment of the balanced pace of development of two leading companies in the Russian confectionery industry – JSC Ferrero Russia and LLC PERFETTI VAN MELLE. The study is based on the calculation of sustainable growth coefficients (SGR) based on the James Van Horn model for a three-year period (2022-2024). The methodology includes a detailed analysis of the components of the SGR formula – return on sales, asset turnover, profit reinvestment ratio and financial leverage, which allowed us to identify key drivers and constraints of growth. The key step of the study was to compare the obtained theoretical SGR indicators with the actual revenue growth rates, which made it possible to assess the degree of realization of the companies' internal financial potential and identify strategic risks. The calculations revealed a fundamental problem common to both companies – a steady decline in asset turnover, constraining their growth potential – which, however, led to opposite strategic imbalances. Ferrero Russia JSC has identified a conservative model in which the actual growth rate is significantly lower than the internal potential (SGR), which indicates the non-use of financial reserves for market expansion. PERFETTI VAN MELLE LLC is characterized by the paradox of unrealized potential: an extremely high SGR, supported by outstanding profitability, contrasts with low actual growth rates, which indicates a critical gap between asset investments and their returns. Based on the results of the analysis, targeted recommendations were formulated for management: for the first company – to enhance the use of financial potential, for the second – to optimize asset management and increase their efficiency to achieve balanced and sustainable development.

Введение

В современном мире одной из важнейших задач для руководства любой успешной компании является определение оптимального уровня развития бизнеса. Многие корпорации в процессе своей деятельности начинают наращивать объёмы продаж, но бывают случаи, когда бизнес ещё не готов к этому и многократное увеличение продаж может оказать негативное влияние на работу предприятия. Для решение этой проблемы и была разработана концепция устойчивого роста (SGR), которая помогает определить максимальный темп увеличения выручки, который компания может поддерживать при текущем финансовом состоянии.

Целью исследования является комплексная оценка сбалансированности и обоснованности фактических темпов развития корпораций кондитерской отрасли – АО «Ферреро Россия» и ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» – и разработка соответствующих рекомендаций по корректировке финансовой и операционной стратегии в целях достижения сбалансированного и устойчивого роста.

Материалы и методы исследования

При выполнении исследования использованы методы наблюдения, измерения, сравнения, обобщения, формализации, а также сравнительный анализ.

$$K_{\text{рп}} = \frac{(\text{Нераспределённая прибыль (n)} - \text{Нераспределённая прибыль (n-1)})}{\text{Чистая прибыль (n)}} [4].$$

Данный коэффициент является индикатором стратегической ориентации на внутреннее финансовое развитие.

Рентабельность продаж (Рпр или ROS) является индикатором операционной эффективности и показывает сколько копеек чистой прибыли принёс один рубль выручки. Её расчёт производится по формуле:

$$P_{\text{пр}} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} [4].$$

Коэффициент оборачиваемости активов (Коа), характеризует эффективность использования всех активов, имеющихся у компании, коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{оа}} = \frac{\text{Выручка}}{(\text{Активы всего (n)} + \text{Активы всего (n-1)})/2} [1].$$

Он отражает какой объём выручки приносит каждый рубль, вложенный в активы. В сочетании с рентабельностью продаж (Коа*Рпр) этот показатель определяет рентабельность активов (ROA), что является одним из основных драйверов внутреннего роста компании [1,4].

Модель устойчивого роста, предложенная Джеймсом Ван Хорном (SGR), представляет собой комплексный показатель, который объединяет в себе ключевые аспекты операционной эффективности, политики распределения прибыли и структуры капитала компании и представлена в формуле (*) [1,2].

$$SGR = \frac{K_{\text{рп}} \times P_{\text{пр}} \times K_{\text{оа}} \times M_{\text{ск}}}{1 - K_{\text{рп}} \times P_{\text{пр}} \times K_{\text{оа}} \times M_{\text{ск}}} (*)$$

Экономический смысл данной формулы раскрывается через анализ её составляющих. Коэффициент реинвестирования прибыли (Крп) демонстрирует долю чистой прибыли, которая остаётся в компании после выплаты дивидендов и покрытия необходимых операционных расходов внутри компании [2,4]. Стандартно он рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{рп}} = \frac{(\text{Чистая прибыль} - \text{Дивиденды})}{\text{Чистая прибыль}} [4].$$

Поскольку рассматриваемые кондитерские компании не имеют акций в свободном обращении и нет информации о выплате дивидендов, то коэффициент реинвестирования будет рассчитан через изменение нераспределённой прибыли относительно чистой прибыли, так как за анализируемый период в структуре собственного капитала изменилась только эта статья:

$$K_{\text{рп}} = \frac{(\text{Нераспределённая прибыль (n)} - \text{Нераспределённая прибыль (n-1)})}{\text{Чистая прибыль (n)}} [4].$$

Данный коэффициент является индикатором стратегической ориентации на внутреннее финансовое развитие.

Рентабельность продаж (Рпр или ROS) является индикатором операционной эффективности и показывает сколько копеек чистой прибыли принёс один рубль выручки. Её расчёт производится по формуле:

$$P_{\text{пр}} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} [4].$$

Коэффициент оборачиваемости активов (Коа), характеризует эффективность использования всех активов, имеющихся у компании, коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{оа}} = \frac{\text{Выручка}}{(\text{Активы всего (n)} + \text{Активы всего (n-1)})/2} [1].$$

Он отражает какой объём выручки приносит каждый рубль, вложенный в активы. В сочетании с рентабельностью продаж (Коа*Рпр) этот показатель определяет рентабельность активов (ROA), что является одним из основных драйверов внутреннего роста компании [1,4].

Наконец, мультипликатор собственного капитала (Мск), рассчитываемый как отношение активов к собственному капиталу:

$$Msk = \frac{\text{Активы всего}}{\text{Собственный капитал}} \quad [1]$$

Демонстрирует, во сколько раз активы компании финансируются за счёт собственных средств, это является отражение её финансового рычага и структуры капитала [1].

Взаимодействие этих факторов в рамках модели Ван Хорна позволяет определить максимально достижимый темп расширения бизнеса без привлечения дополнительного внешнего капитала или снижения финансовой устойчивости.

Результаты исследования и их обсуждение

Компания Ferrero представляет собой уникальный пример семейного бизнеса,

которому удалось сохранить статус частного предприятия с самого основания в 1946 году. Мировую известность компании принесли культовые бренды, такие как Nutella, Raffaello, Kinder, Tic Tac и др. Российский же филиал компании был открыт в 1995 году и по сей день носит название АО «Ферреро Россия». За годы присутствия в России компания Ferrero значительно расширило своё влияние на рынке кондитерских изделий. Отсутствие давления фондового рынка позволяет компании гибко управлять реинвестированной прибылью и структурой капитала, теоретически обеспечивая близость реальных темпов роста с SGR. Рассмотрим же данную теорию на практике [5].

В таблице 1 представлены исходные данные, на основе которых в дальнейшем будут рассчитаны все составляющие, которые необходимы для модели устойчивого роста SGR [6].

Таблица 1

Данные из финансовой отчётности АО «Ферреро Россия» за 2022–2024 гг.

	2021	2022	2023	2024
Выручка, млн руб.	47 500	50 904	59 500	68 095
Темп прироста выручки, %	-	7,2%	16,9%	14,4%
Чистая прибыль, млн руб.	5 038	8 195	8 340	12 353
Активы всего, млн руб.	24 266	32 150	40 729	54 862
Нераспределённая прибыль, млн руб.	12 335	21 505	27 326	39 678
Капитал и резервы, млн руб.	14 430	23 599	29 420	41 773
Долгосрочные обязательства, млн руб.	591	777	725	825
Краткосрочные обязательства, млн руб.	9 246	7 774	10 584	12 264

Источник: составлено автором на основе источника [6].

Для оценки сбалансированности стратегии роста в исследовании проводится сравнение расчётного коэффициента устойчивого роста (SGR) с фактическим темпом прироста выручки, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Темп прироста выручки} = \frac{\text{Выручка}(n) - \text{Выручка}(n-1)}{\text{Выручка}(n-1)} \quad [1]$$

Перейдём к анализу всех составляющие формулы устойчивого роста Дж. Ван Хорна, рассчитанные на базе бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах компании за последние 3 года (табл. 2) [6].

Как видно из таблицы 2, показатель SGR демонстрировал значительную волатильность на протяжении анализируемого периода. Он достиг максимального значения в 65,5% в 2022 году, после чего резко сни-

зился до 28,39% в 2023 году, а в 2024 году частично восстановился до 51,38%. Такие существенные колебания обусловлены динамикой ключевых драйверов модели.

Наибольший спад потенциала роста в 2023 году был вызван одновременным ухудшением нескольких показателей. Снижение рентабельности продаж (ROS) с 16,1% до 14,02% указывает на снижение маржинальности продаж.

Таблица 2

Коэффициент устойчивого роста (SGR) АО «Ферреро Россия» за 2022–2024 гг.

	2022 год	2023 год	2024 год
Крп	1	0,69	1
Рпр (ROS)	16,10%	14,02%	18,14%
Коа	1,805	1,633	1,425
Мск	1,36	1,38	1,31
SGR	65,50%	28,39%	51,38%

Источник: составлено автором на основе источников [1,6].

Параллельное падение коэффициента оборачиваемости активов (Коа) с 1,805 до 1,633 говорит о снижении эффективности использования имущественного комплекса. Критически важным фактором стало изменение коэффициента реинвестирования прибыли (Крп) с 1 до 0,69, что означает вывод из операционного оборота более 30% чистой прибыли по сравнению с предыдущим годом, когда прибыль сохранялась внутри компании в полном объёме. Совокупное воздействие этих факторов привело к снижению SGR в 2023 году [1,2].

Ситуация в 2024 году свидетельствует о коррекции негативного тренда по ключевым параметрам. Главным драйвером восстановления SGR до 51,38% стало значительное улучшение операционной эффективности: рентабельность продаж выросла до 18,14%. Это говорит об успешных мерах компании по оптимизации затрат и работе

с ценовой политикой. Реинвестировании всей прибыль также оказало значительное положительное влияние на показатель SGR. Однако стоит отметить, что оборачиваемость активов продолжает снижаться, а мультипликатор собственного капитала уменьшился, что указывает на более консервативную структуру капитала.

Ключевым этапом нашего исследования является сравнение SGR с фактическим темпом прироста выручки, динамика этих показателей представлена на графике (рис. 1) [6,7].

В 2022 году наблюдалась консервативная стратегия: компания развивалась умеренными темпами, не реализуя свой значительный внутренний потенциал. Фактический рост выручки (7,2%) существенно отставал от высокого уровня SGR (65,5%), что свидетельствует о сдержанном переходе к расширению, сохранении финансовой гибкости и наличии значительного нереализованного потенциала.

В 2023 году ситуация кардинально изменилась. Резкое падение расчётного SGR до 28,39% на фоне увеличения фактических темпов роста до 16,9% привело к сокращению «запаса прочности». Разрыв между потенциалом и реальным развитие сократился, приблизившись к точке равновесия, что говорит о том, что компания смогла реализовать большую часть своего потенциала для дальнейшего развития, но в рамках консервативной политики снизила финансовую устойчивость и сократила свои возможности для манёвра.



Рис. 1. Сравнение темпа роста выручки с SGR АО «Ферреро Россия»
Источник: составлено автором на основе источников [6,7]

Наиболее тревожная ситуация сложилась в 2024 году, когда произошёл стратегический «переворот». Несмотря на частичное восстановление показателя SGR до 51,38%, фактический темп роста выручки составил лишь 14,4%. Таким образом, компания вновь демонстрирует консервативную стратегию развития, существенно недотягивая до обновлённого потенциала роста. Это может говорить либо о намеренном сдерживаении агрессивной экспансии для укрепления финансовой базы, либо о возникновении рыночных или операционных ограничений, не позволивших реализовать внутренние возможности [6,8].

АО «Ферреро Россия» демонстрирует переход от периода высокого нереализованного потенциала (2022) к фазе повышенных рисков (2023) и далее – к новой модели сдержанного роста (2024). Ключевым фактором, сдерживающим потенциал (SGR) в течение всего анализируемого периода, остаётся снижение оборачиваемости активов, что указывает на необходимость оптимизации управления активами и инвестициями [7,8].

ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» представляет собой российское подразделение международной компании Perfetti Van Melle Group – третьего в мире производителя леденцов и жевательной резинки. Штаб-квартира компании располагается в Нидерландах, сама же организация образовалась из-за слияния итальянской компании Perfetti и голландской Van Melle. История компании в России начинается с 1992 года, за три с лишним десятилетия компания не просто расширило своё влияние на рынке, но и стала одним из ключевых игроков в сегменте: «Конфеты и жевательная резинка», представляя такие известнейшие бренды, как Mentos, Orbit, Chupa Chups, Meller и др. [9].

Одной из важных характеристик компании является её принадлежность к международному холдингу, что определяет особенности корпоративного управления и финансовой политики. В отличие от частной семейной структуры Ferrero, Perfetti Van Melle действует в рамках стандартизированной корпоративной стратегии с чёткими процедурами контроля и планирования.

Географическое присутствие компании охватывает всю Россию благодаря развитой дистрибуторской сети и собственным логистическим мощностям.

Международная принадлежность и успешная бизнес-модель ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» формируют предпосылки для её финансового развития. Чтобы оценить, насколько эффективно компания использует свои ресурсы в российских условиях, обратимся к уже известной нам модели оценки устойчивого роста Van Хорна. В таблице представлены данные из финансовой отчётности ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ», которые будут использованы для расчёта составляющих в модели SGR (табл. 3) [10].

На основе данных из финансовой отчётности были рассчитаны аналогичные показатели, как и в компании АО «Ферреро» (табл. 4) [10,11].

Расчёт коэффициента SGR для ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» выявил экстремально высокий, но стремительно снижающийся потенциал устойчивого роста. Показатель демонстрировал взрывные значения: 160% в 2022 году, затем резко упал до 75% в 2023 году и далее до 46% в 2024 году. Такое критическое снижение практически в 4 раза в рассматриваемом периоде сигнализирует о глубоких структурах изменениях в финансовой модели компании и требует детального анализа ключевых драйверов [10,12].

Таблица 3

Данные из финансовой отчётности ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» за 2022–2024 гг.

	2021	2022	2023	2024
Выручка, млн руб.	13 180	18 444	21 926	23 814
Темп прироста выручки, %	-	39,9%	18,9%	8,6%
Чистая прибыль, млн руб.	777	4 206	4 913	5 055
Активы всего, млн руб.	7 168	12 136	17 547	23 961
Нераспределённая прибыль, млн руб.	3	5 174	10 087	15 142
Капитал и резервы, млн руб.	3 427	8 598	13 511	18 566
Долгосрочные обязательства, млн руб.	0	241	388	366
Краткосрочные обязательства, млн руб.	3 741	3 296	3 648	5 029

Источник: составлено автором на основе источника [10].

Таблица 4

Коэффициент устойчивого роста (SGR)
ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ»
за 2022–2024 гг.

	2022 год	2023 год	2024 год
Крп	1,00	1,00	1,00
Рпр (ROS)	23%	22%	21%
Коа	1,91	1,48	1,15
Мск	1,41	1,30	1,29
SGR	160%	75%	46%

Источник: составлено автором на основе источников [10,11].

Основным драйвером снижения SGR стало значительное ухудшение показателя оборачиваемости активов, с 1,91 в 2022 году до 1,15 в 2024 году, что свидетельствует о значительном ухудшении эффективности использования имущественного комплекса, в основном из-за опережающего роста активов по сравнению с выручкой. Это может быть связано, как с масштабными инвестициями в долгосрочные проекты, которые пока что не приносят необходимой выгоды, так и с накоплением неэффективных или избыточных активов.

Главным драйвером высокого SGR остается высокая рентабельность продаж (ROS), ежегодно превышающая 20%, говорит о сохранении операционной эффективности и грамотной ценовой политике. Реинвестирование прибыли в полном объёме (Крп = 1)

указывает на ориентацию на развитие и расширение бизнеса. Деньги остаются в компании и используются для дальнейшего развития, а не выводятся для выплат собственникам. Но даже совокупность этих благоприятных факторов не смогли компенсировать падение эффективности использования активов.

ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» столкнулось с системными вызовами в области управления активами. Компания сохраняет мощные конкурентные преимущества в виде высокой рентабельности продаж и консервативной финансовой политики, однако падающая оборачиваемость активов не просто сдерживает, а радикально сокращает потенциал устойчивого роста, переводя компанию из зоны сверх высоких возможностей в зону умеренных, продолжая негативный тренд. Далее сравним коэффициент устойчивого роста компании ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» с фактическим темпом роста выручки за аналогичный период (рис. 2) [10,12].

В 2022 году наблюдался режим агрессивного, но сбалансированного роста. Фактический прирост выручки на 39,9% был значительным, однако он составлял лишь четверть от экстремально высокого потенциала компании (SGR = 160%). Это свидетельствовало о том, что, несмотря на активную экспансию, компания сохраняла значительную часть своего внутреннего потенциала, сохраняя существенный резерв.

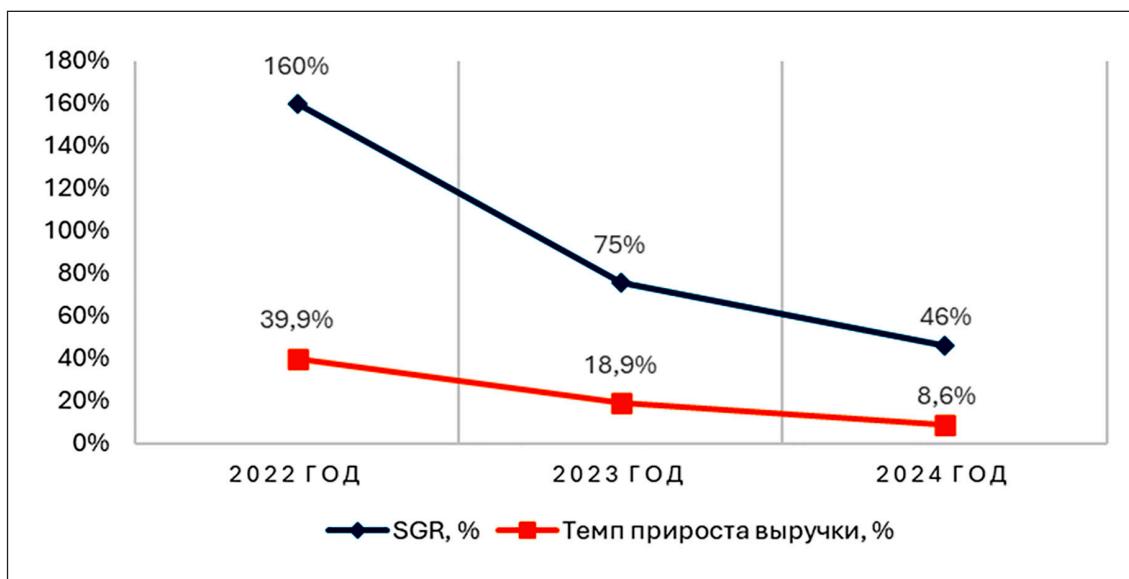


Рис. 2. Сравнение темпа роста выручки с SGR ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ»
Источник: составлено автором на основе источников [10,12]

В 2023 году на фоне резкого падения SGR до 75% фактический прирост выручки тоже сократился более чем в 2 раза до 18,9%. Потенциал роста всё ещё существенно превышает реальные темпы роста. Это указывает не только на проблемы с реализацией стратегии развития, но и на стремительное снижение самого внутреннего потенциала.

К 2024 году проблема приобрела системный характер – при SGR 46% фактический рост составил всего 8,6%, таким образом, компания реализует менее 20% своего внутреннего потенциала устойчивого роста. Такой значительный разрыв демонстрирует критическое снижение эффективности управления компанией. Менеджмент компании не может справиться со снижением оборачиваемости активов, что приводит к потере эффективности и образованию значительной упущененной выгоды для компании [4, 10].

Заключение

Проведённый анализ коэффициента устойчивого роста (SGR) двух ключевых игроков российского рынка кондитерских изделий выявил фундаментальную общую проблему, проявляющуюся в разных стратегических дисбалансах. Ключевым сдерживающим фактором потенциала роста для обеих компаний выступает устойчивое снижение оборачиваемости активов (Koa), свидетельствующее о накоплении неэффективно используемых ресурсов. При этом реакция менеджмента на это ограничение и его последствия для бизнес-модели кардинально различаются.

В случае АО «Ферреро Россия» наблюдается консервативно-сдерживающая стратегия. Компания, сталкиваясь с падением оборачиваемости, сознательно или вынужденно сдерживает темпы своей рыночной экспансии. Фактические темпы роста выручки (14–17%) на протяжении всего периода существенно ниже расчётного потенциала (SGR от 28% до 65%). Это формирует значительный резерв нереализованных воз-

можностей и указывает либо на осторожность в условиях неопределённости, либо на наличие внутренних операционных ограничений, не позволяющих конвертировать финансовую прочность в рыночную долю. Риск здесь заключается в упущенной выгоде и потере конкурентных позиций из-за излишней финансовой консервативности.

Ситуация в ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» является зеркальной и демонстрирует парадокс колossalного нереализованного потенциала на фоне операционной эффективности. Компания сохраняет выдающуюся рентабельность продаж (ROS >20%) и политику полного реинвестирования, что генерирует экстремально высокий SGR (46–160%). Однако обвальное падение оборачиваемости активов, более чем в 1,5 раза, фактически блокирует реализацию этого потенциала. Фактический рост составляет лишь малую долю от возможного, к тому же имеется видимая отрицательная тенденция, ежегодное снижение более чем в 2 раза. Это указывает на глубокие системные проблемы в управлении активами: масштабные инвестиции не приводят к адекватному приросту выручки. Угроза здесь – в стремительной эрозии самого потенциала роста и инвестиционной неэффективности.

Таким образом, общим вызовом для менеджмента обеих компаний является оптимизация управления активами. Для АО «Ферреро Россия» приоритетом должна стать более агрессивная коммерческая стратегия по превращению финансового резерва в рыночный рост, возможно, через инвестиции в маркетинг или освоение новых каналов сбыта. Для ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» критически необходима срочная диагностика причин падения оборачиваемости и реструктуризация портфеля активов для повышения их отдачи. Своевременная корректировка стратегий, учитывающая выявленные дисбалансы, позволит компаниям перейти от модели, сдерживаемой неэффективностью активов, к траектории сбалансированного и устойчивого развития.

Библиографический список

1. Лукасевич И.Я. Финансовое моделирование в фирме: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2025. 356 с. ISBN 978-5-534-11944-2. URL: <https://urait.ru/bcode/565966> (дата обращения: 24.10.2025).
2. Сергеев А.А. Управление факторами в моделях устойчивого роста инновационных предприятий // Финансовые рынки и банки. 2023. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-faktorami-v-modelyah-ustoychivogo-rosta-innovatsionnyh-predpriatiy> (дата обращения: 24.10.2025).

3. Касаев Б.С., Разаков А.А. К вопросу привлечения инвестиций в инновационные проекты строительных корпораций // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 6-1 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-privlecheniya-investitsiy-v-innovatsionnye-proekty-stroitelnyh-korporatsiy> (дата обращения: 19.10.2025).
4. Кудрявцева Т.Ю., Дуболазова Ю.А. Финансовый анализ: учебник для вузов / под редакцией Т.Ю. Кудрявцевой. 2-е изд. М.: Юрайт, 2025. 163 с. ISBN 978-5-534-21100-9. URL: <https://urait.ru/bcode/581635> (дата обращения: 04.11.2025).
5. Ferrero в России // АО «Ферреро Россия». URL: <https://www.ferrero.ru/Ferrero-in-Russia> (дата обращения: 24.10.2025).
6. АО «Ферреро Россия». Бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2022-2024 гг. СПАРК. [Электронный ресурс] URL: <https://spark-interfax.ru/vladimirskaya-oblast-sobinski-raion/ao-ferrero-russiya-inn-5044018861-ogrn-1025005688113-5fc3df829b0646bda694f99b530be7c9> (дата обращения: 19.10.2025).
7. Каримова Р.И. Комплексная оценка воздействия отраслевого фактора в модели устойчивого развития // Финансовые рынки и банки. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-vozdeystviya-otraslevogo-faktora-v-modeli-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 12.11.2025).
8. Игорь А.С., Ольга Ю.С. Использование комплексных оценок в управлении рисками хозяйственной деятельности // Петербургский экономический журнал. 2022. № 1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-kompleksnyh-otsenok-v-upravlenii-riskami-hozyaystvennoy-deyatelnosti> (дата обращения: 14.11.2025).
9. Официальный сайт ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.perfettivanmelle.com/> (дата обращения: 15.10.2025).
10. ООО «ПЕРФЕТТИ ВАН МЕЛЛЕ». Бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2022-2024 гг.: СПАРК. [Электронный ресурс] URL: <https://spark-interfax.ru/moskovskaya-oblast-istra/ooo-perfetti-van-melle-inn-5017051394-ogrn-1035003062951-1d3ae77a7093496fad87517d30b12f80> (дата обращения: 15.11.2025).
11. Лукасевич И.Я. Финансовая политика: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 208 с. ISBN 978-5-534-19229-2. URL: <https://urait.ru/bcode/569115> (дата обращения: 24.10.2025).
12. Belykh V. Multifactor Trend Model of Sustainable Company Growth in the Context of Competition and Inflation // Корпоративные финансы. 2024. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/multifactor-trend-model-of-sustainable-company-growth-in-the-context-of-competition-and-inflation> (дата обращения: 14.11.2025).

УДК 330.34

З. В. Прокопенко ORCID ID 0000-0002-2481-2420

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-Дону, Россия,
e-mail: prokopenkozolina@list.ru

САНКЦИОННЫЕ ГРАНИЦЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ РИСКОВ

Ключевые слова: макроэкономическое развитие, санкционная политика, контрсанкции, импортозамещение, интровертная экономика, экстравертная экономика, прямые иностранные инвестиции, ожидаемая доходность капитала.

Данная работа актуализирует вопросы экономического развития национальной экономики в условиях её санкционирования посредством изучения направленности, структуры и последствий применения экономических мер давления. По мнению автора, концепция экономического развития предполагает интеграцию методологического контента изучения санкционной экономики в условиях повышенных геополитических рисков и эмпирических данных для анализа влияний санкций на динамику макроэкономических переменных с целью выработки контрмеханизмов, позволяющих смягчить воздействие санкционной политики и обеспечить стабилизацию экономических процессов. Задача исследования состоит в выявлении комплексных эффектов санкций на основе анализа экспертных оценок, определения ключевых факторов устойчивости и адаптации развития экономики в условиях внешней изоляции. В работе получает обоснование позиция, согласно которой санкции являются гибридным инструментом внешнего давления, не столько политическим регулятором международных споров, сколько экономическим методом обеспечения интересов глобальных игроков, направленным на ограничение экономического развития стран в долгосрочной перспективе. В работе выявлены общие закономерности воздействия санкций на экономическое развитие национальной экономики и сделаны выводы о неоднозначности санкционных эффектов, которые имеют краткосрочный характер воздействия и служат стимулом для запуска адаптационных механизмов противодействия ограничительным мерам. Авторские выводы служат основой для формирования контрсанкционной политики стабилизационного характера, направленной в область стимулирования долгосрочного инвестиционного развития хозяйственных подсистем экономики под давлением санкций.

Z. V. Prokopenko ORCID ID 0000-0002-2481-2420

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia,
e-mail: prokopenkozolina@list.ru

SANCTIONS LIMITS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL RISKS

Keywords: macroeconomic development, sanctions policy, counter-sanctions, import substitution, introverted economy, extroverted economy, foreign direct investment, expected return on capital.

This paper addresses the issues of economic development of the national economy under sanctions by examining the direction, structure, and consequences of economic pressure measures. The author believes that the concept of economic development involves integrating the methodological content of studying the sanctions economy under heightened geopolitical risks with empirical data to analyze the impact of sanctions on the dynamics of macroeconomic variables in order to develop counter-mechanisms to mitigate the impact of sanctions policy and stabilize economic processes. The objective of the study is to identify the complex effects of sanctions by analyzing expert assessments and determining key factors of sustainability and adaptation of economic development in conditions of external isolation. The paper substantiates the position that sanctions are a hybrid instrument of external pressure, not so much a political regulator of international disputes as an economic method of ensuring the interests of global players, aimed at limiting the economic development of countries in the long term. The paper identifies general patterns in the impact of sanctions on the economic development of the national economy and draws conclusions about the ambiguity of the sanctions effects, which have a short-term impact and serve as an incentive to launch adaptation mechanisms to counter restrictive measures. The author's conclusions serve as the basis for the formation of a counter-sanctions policy of a stabilization nature, aimed at stimulating long-term investment development of economic subsystems of the economy under the pressure of sanctions.

Введение

Многоаспектный анализ значимых изменений в системе национальных хозяйственных связей показывает высокий уровень их восприимчивости к внешним силам ограничительного действия, к которым относится практика применения политики санкций в отношении отдельно взятых экономик. Санкции, являясь политическим инструментом регулирования международных споров, стали частью механизма долгосрочного воздействия на экономическое развитие регионов, подвергшихся санкционированию, что подтверждается рядом исследований [1-5]. Практический опыт России и ряда других государств свидетельствует, что санкции играют дестабилизирующую роль в хозяйственном механизме страновой локации и, в этом смысле, превращаются в «антирегулятор» экономического развития, сдерживающий технологические и инвестиционные процессы внутри страны. В данном контексте, наиболее перспективным направлением научного осмысления современных экономических проблем является всесторонняя экспертиза экономического деструктивизма санкций и поиска адаптивных моделей экономического развития, имеющих антисанкционный «иммунитет».

Цель исследования: выявление закономерностей в механизме реализации санкционной политики и обоснование концептуологии санкций как инструмента экономического сдерживания развития национальной хозяйственной системы.

Материалы и методы исследования

Для достижения поставленной цели были использованы системный, структурный, качественный институциональный, эмпирический общенакучные методы исследования.

Информационной базой исследования послужили научные поиски и экспертные оценки известных представителей экономической теории, а также актуальные современные публикации российских и зарубежных исследователей.

Результаты исследования и их обсуждение

Понятия санкций и экономическое развитие, которые на первый взгляд являются взаимоисключающими, представляют сложные и неоднозначные вариации взаимовлияния, соединяя в себе деструктивные и сози-

дательные процессы, работающие в тесном симбиозе. Многочисленные исследования в сфере применения санкционного механизма показывают неоднородность результатов санкционирования в различных странах, от крайне негативного – ухудшение экологической и гуманитарной ситуации, снижение уровня жизни населения, инфляционное давление и т.д., до позитивного – создание мощных стимулов для стратегирования развития промышленной и финансовой сфер в рамках целенаправленной политики усиления конкурентного преимущества национальных отраслей [4,6,7]. Тем самым, изучение санкций в макроэкономическом контексте все чаще приводит к однозначной позиции, что любые санкционные ограничения, с одной стороны, могут стать мощным экономическим инструментом сдерживания, а, с другой, плацдармом для экономического развития [8-11].

Системность как свойство экономики предполагает как внутристрановые взаимозависимости национальных отраслей, так и межстрановые, неизбежно формирующиеся в условиях международного разделения труда и реализующиеся в отношениях обмена товарами и услугами. В области изучения промышленной структуры экономики всегда стоят вопросы выявления экономических связей, обеспечивающих транзитные цепочки ресурсов и готовой продукции, что особенно важно в процессе описания механизма функционирования экономической системы в условиях санкционных шоков [5]. Такие экономические связи служат для объяснения экономической структуры на уровне отраслей и показывают степень межструктурной зависимости в глобальной системе распределения ресурсов, что позволяет количественно оценить санкционные потери и выявить степень санкционного удара для отдельных отраслей экономики [12].

В контексте структурного анализа межотраслевых взаимосвязей иногда используется концепты экстравертности или интровертности экономики, с точки зрения ориентации экономической системы на внешний или внутренний спрос и оценки уровня интеграции страны в мировую экономику. Экстравертная (Outward-oriented / Extraverted) экономика получила обоснование в теориях сравнительных преимуществ Д. Рикардо, торговли П. Кругмана, экономического роста Р. Солоу и ассоциируется в научном сознании с экспортно-ориентированной ин-

дустриализацией. Экстравертность экономики определяется высокой зависимостью национальных хозяйственных подсистем от внешних рынков, импорта технологий, что усиливает тенденцию глобальной интеграции, но, одновременно, повышает уязвимость к внешним кризисам. Интровертность (Inward-oriented / Introverted) экономики предполагает закрытость, которая достигается посредством локализации производства и полного цикла внутренних цепочек поставок в рамках реализации модели импортозамещающей индустриализации, что позволяет избегать экстерналий глобализации. Научная аргументация данной структурной модели экономики получила развитие в теории зависимости С. Амина, структуралистской теории Р. Прешиба и концепции «трилеммы мировой экономики» Д. Родрика. Тем самым, научная интерпретация и анализ структурных моделей хозяйственных систем обнаруживает исследовательскую дилемму между глобальной интеграцией и внутренними социально-экономическими потребностями национальной экономики, между инновационно определяемыми конкурентными преимуществами экстравертной организации хозяйственных отношений и инвестиционными и технологическими ограничениями интровертного развития [13-15]. Данная парадигма особенно актуальна в контексте обеспечения устойчивости экономической системы к внешним шокам в современных координатах санкционного противодействия. В ситуации ярко выраженной экстравертности, проявляющейся в доминировании стратегий, основанных на сравнительных преимуществах и активизации в глобальных цепочках стоимости; высокой доли экспорта и импорта в ВВП, зависимости от иностранных инвестиций и технологий, воздействие санкций является более чувствительным. Тем самым, уязвимость экстравертной модели в условиях санкций в текущем контексте обусловлена разрывом финансовых связей (отключение от SWIFT, заморозка резервов, блокировка межбанковских расчетов), технологической блокадой (отключение от ПО и цифровых платформ, запрет на импорт высокотехнологичного оборудования), логистической изоляцией, ограничении в приросте человеческого капитала.

В этом смысле защитной стратегией в рамках формирования антисанкционной политики становится переход к интроверт-

ной экономике, когда её экономическое развитие в большей степени зависит от взаимодействия между внутренними отраслями, что позволяет обеспечить значительную способность к самовосстановлению и мобилизации ресурсов для смягчения санкционных шоков.

Существующий опыт реализации санкционной политики опровергает западную сентенцию, что подобный инструмент давления имеет односторонний антиэкономический характер, разрушая изнутри экономику, принимающую санкционный удар. Действия санкций как инструмента внешнего давления имеют двухсторонний характер, двунаправленно затрагивая интересы не только страны реципиента санкций, но и их актора. В данном контексте, понимание природы санкций и их теоретическое обоснование является важнейшим шагом к систематизации представлений о действии санкционных механизмов с точки зрения их влияния на макроэкономические параметры социально-экономического развития страны в условиях внешней торговой и финансовой изоляции.

Исследовательская повестка в области изучения последствий введения санкций имеет значительно выраженную концептуологию тормозящего влияния санкций на экономическое развитие страны, против которой они направлены, тем самым, подчеркивается макроэкономический универсализм в дескредитивной политике международного уровня. Макроэкономический эффект санкций определяется снижением объемов внешней торговли и потери чистого экспорта, а также оттока иностранного капитала, снижающего инвестиционный потенциал для значимых сегментов национальной экономики. В данной статье автор опирается на позицию, согласно которой санкции определяются как гибридный инструмент политической этимологии с значительно выраженными экономическими эффектами ограничительного характера, направленными на достижение не только и не столько политических и правовых целей, сколько служащих для реализации экономических интересов глобализма. Структурный анализ санкций последнего десятилетия указывает на положительную динамику доли финансовых и торговых санкций в системе ограничительных мер, принятых против группы стран, оказавшихся под самым сильным санкционным ударом, где лидируют Россия, Афганистан,

Ливия, Словения, Иран, Зимбабве, Мьянме. Так, в отношении Афганистана доля финансовых санкций составила 21 %, в отношении Ирана – 37%, в отношении Ливии – 28%, в отношении Мьянмы – 22%, в отношении России – 33%. Более того, экономические санкции отменяются реже всего, что подтверждает направленность санкционного давления в сторону ограничения экономического развития в длинном временном интервале [9]. Таким образом, современные контексты международной регуляторики в системе реализации страновых интересов экспансиионистского характера направлены в область блокировки технологической, инвестиционной и торговой компоненты воспроизводственной системы национального хозяйства. В связи с этим, актуальной по-весткой анализа санкционно адаптивного развития экономики является определение основных каналов действия инструментов санкционного давления (торговых, инвестиционных, технологических, социальных) и выявления индикаторов для оценки ущерба и уровня адаптации элементов системы к подобной девиантной практике.

Самым разрушительным действием применяемых в современных условиях санкций является установление барьеров для долгосрочного финансирования крупных частных и государственных компаний, а, соответственно, стратегических отраслей, региональных производственных подсистем, формирующих экспортный потенциал государства, что равносильно прямому вмешательству деструктивного характера в экспоненциальную динамику роста. В условиях сильно обусловленной взаимозависимости становится реальностью ограничение долгосрочного развития страны через санкции при одновременном экономическом росте [10]. Прежде всего, санкционная эскалация приводит к снижению цен на национальные финансовые активы, что усиливает неопределенность в сфере принятия инвестиционных решений [1]. Тем самым, блокируются воспроизводственные процессы, обеспечивающие отдачу в сфере реализации национальных факторов производства и выступающие системно значимыми каналами доходообразования и роста капитализации в экономике. Сокращение валового капитaloобразования и ограничение в доступе кредитных ресурсов – два санкционных эффекта, которые дестабилизируют экономическую динамику.

На примере истории санкционного давления на российскую экономику можно с точностью увидеть направленность используемого западными странами контента ограничений в сторону уменьшения возможностей для долгосрочного развития и снижения влияния России в системе международных экономических отношений. В данном контексте, следует отметить один из сильно выраженных эффектов санкционного давления на российскую экономику, снижения инвестиционного интереса со стороны субъектов иностранного капитала. Ограничения трансфера прямых иностранных инвестиций означает установление барьеров для притока в страну новых технологий, навыков и методов управления производством, логистикой и сбытом, новых рабочих мест [16]. Однако, ожидаемые эффекты не всегда достигают своего целевого значения, демонстрируя противоречивую практику политического регулятивного радикализма в отношении экономического динамизма.

Ортодоксальным показателем макроэкономической динамики развития является ВВП, служащий статистической иллюстрацией технологических, структурных и организационных изменений в системе национального производства. В силу недостаточности изученности опыта развития стран в условиях экономической изоляции сложно усмотреть однозначную позицию относительно влияния санкций на ключевой показатель экономического роста ВВП.

Так, согласно официальным цифрам динамики российского ВВП с 2020 г. по сегодняшний день, критического влияния санкций на важнейший макроэкономический индикатор роста не оказали. Несмотря на то, что первая волна санкций привела к максимальной потере ВВП России в 2022 г. 2,1 %, в первую очередь, за счет сокращения прямых иностранных инвестиций, уже в 2023 г. эти потери были отыграны: экономика выросла на 3,6 %, благодаря восстановлению спроса на энергоносители [17]. Согласно опубликованным данным Интерфакс со ссылкой на октябрьский обзор World Economic Outlook: Policy Pivot, Rising Threats в 2024 г. рост российского ВВП по прогнозам Международного валютного фонда планировался на уровне 3,2 %, по реальным оценкам составил – 4,1 %, т.е. оказался стабильно устойчивым [18].

Динамика ВВП России в условиях санкций (2020–2024 гг.)

Год	Темпы роста ВВП (%)	Примечания
2020	-2,7 %	Замедление темпов, вследствие пандемии COVID-19 и начала фазы санкционного давления на экономику
2021	+5,9 %	Рост благодаря восстановлению спроса на энергоносители и адаптация экономики к первым этапам санкций
2022	-2,1 %	Замедление экономического роста, структурные проблемы в экономике, ужесточение санкционного давления со стороны ЕС и США, падение инвестиционных расходов, сужение внутренних рынков
2023	+3,6 %	Умеренный рост, сдвиг внешней торговли в сторону Китая, Азии, расширение программ государственных инвестиций
2024	+4,1 %	Повышение эффективности госрегулирования, изменения инвестиционной направленности регионального сотрудничества

Примечание: составлено автором по данным: Росстат, Минэкономразвития РФ, ЦБ РФ.

Текущие прогнозы Минэкономразвития на 2025 г. – увеличение ВВП на 2,8%, при наличии и более оптимистической вариации – рост до 3,8% [19]. Согласно макроопросу ЦБ, ожидаемые средние темпы роста потенциального ВВП России на горизонте 2027–2031 гг. составят 1,5-1,8% [20].

Тем самым, абсолютная величина ВВП в условиях санкций имеет нелинейную динамику, что представлено в таблице. В 2024 г. в России продолжился тренд роста ВВП до 4,1%, относительно динамики в 3,6% в 2023 г.. Общий годовой рост российского ВВП в среднем с 2013 по 2024 г. составил 1,67%, показав исторический максимум в 5,9% в 2021 году и рекордный минимум в 2,7% в 2020 г. [21].

Надо признать, сила санкционного давления на структуру ВВП определяется степенью прогиба в инвестиционной составляющей динамики производственных активов экономики. Известно, что инвестиционный компонент ВВП в этом смысле самый чувствительный к экзогенным факторам воздействия. Сегодня можно увидеть усиление санкционного давления в попытке дестабилизировать национальную банковскую систему, закрыв доступ к мировым финансовым рынкам, что осложняет кредитную и инвестиционную составляющую в сфере решений в области развития производства. Кредиты становятся дорогими, доходность инвестиционных проектов снижается, что при сокращении притока иностранного капитала катастрофически ограничивает возможности для роста и повышения конкурентоспособности в системе мирового товарообмена.

Не случайно Дж.М.Кейнс, идеолог теории макроэкономического регулирования,

уделяет столь важное внимание инвестиционным расходом, как наиболее активному генератору экономического роста, способствующему сбалансированности экономики, и указывает на объективную необходимость стимулирования данного компонента. По мнению Дж.М. Кейнса инвестиционные расходы зависят от двух ключевых факторов: предельной эффективности капитала, отражающей ожидаемую доходность инвестиционного проекта и процентной ставки, определяющей стоимость заимствованных средств, которые находятся в обратной зависимости. [22] В связи с ограничением доступа российских компаний к иностранным рынкам капитала, стоимость заемных средств на внутреннем рынке растет, что декомпозирует ожидаемую доходность в сторону падения эффективности и увеличивает спрос на консервацию активов, запуская тенденцию отрицательной инвестиционной динамики. Так, ряд крупнейших российских компаний уже объявили о сокращении своих инвестиционных программ в 2025 по сравнению с предыдущим годом на сумму 733 млрд рублей [23]. При этом изменение предельной эффективности капитала узнаваемо на фоне роста процентной ставки и падении внутреннего спроса, что указывает на риски более сильных провалов в долгосрочной динамике ВВП. Однако, в силу кейнсианской убежденности в значительной восприимчивости инвестиционных расходов к системе регуляторов в сфере государственного управления, на них можно воздействовать контринструментами. Так, сокращение инвестиций может быть компенсировано повышением государственных инвестиций в экономику, что позволяет

использовать антисанкционный механизм противодействия снижению инвестиционной активности. В более длинном горизонте существенную роль может сыграть изменение страновой направленности инвестиционных потоков, при условии, что в международном сообществе имеются страны, не поддерживающие санкционную войну против конкретного национального агента и способные поставлять импортозначимые виды продукции.

Российский кейс снижения санкционависимости включает два взаимоисключающих, по нашему мнению, регулятора – легализированный параллельный импорт и импортозамещение. Ориентация российских компаний на параллельный импорт стратегически слабый модератор хозяйственных связей, так как не позволяет достичь эффекта масштаба и является инвестиционно нейтральным. Нельзя отрицать стабилизационную ценность данного инструмента в кратко- и среднесрочной перспективе в значении снижения темпов роста цен в экономике, на фоне неудовлетворенного внутреннего спроса, ограничения тенденции укрепления национальной валюты. Параллельный импорт, согласно общепринятой позиции, позволяет поддерживать конкуренцию, что оптимизирует условия ценообразования на рынке, делая цены менее волатильными, улучшает потребительские свойства товара [6]. Однако, с точки зрения экономического развития данный инструмент, сопоставимый со стратегией перехвата иностранных производственных мощностей, не решает проблему технологической независимости и ограничивает вопросы модернизации собственной производственной базы в перспективе, создавая риски импортозависимости другой страновой направленности. Сложные логистические схемы такого импорта приводят к отложенному во времени эффекту роста затрат и повышению цен в длинном горизонте, что ограничивает инвестиционные возможности компаний.

Тем самым, влияние инвестиций на экономику, оцениваемое через прогноз динамики ВВП, носит разнонаправленный характер в силу сложной структурированности инвестиционных потоков. Так, инвестиционная динамика в экономике определяется прямыми иностранными инвестициями, корпоративными инвестициями частных компаний и государственными инвестициями. В условиях сохранения и ужесточения санкций

со стороны западных стран значительный провал наблюдается в уровне иностранных инвестиций и инвестиций частных национальных компаний в силу ограничений на экспорт высокотехнологичного оборудования и повышения стоимость капитала на внутреннем рынке. Согласно данным Росстата за период 2014–2022 гг., объем инвестиций в основной капитал в России под давлением санкций показывает неустойчивое падение, а волатильность: значительный рост в 2021 г. (7-9%), проседание в 2022 г. на фоне усиления санкций, адаптация к новым условиям и восстановительный рост 2023 г. (6-9%) и усилением тенденции в 2024 г. [24]. Такая смешанная динамика связана с структурными изменениями в сфере инвестирования, когда рост инвестиционной активности обеспечивается расширением государственных программ поддержки бизнеса, что указывает на возможность сдерживания негативного санкционного влияния на первые два компонента инвестиционных расходов за счет расширения третьего, приобретающего форму реализации инвестиционных программ импортозамещения в промышленности, что позволяет в рамках агент-ориентированной модели торговой политики ускорить антисанкционное восстановление экономики. Тем самым, санкционное давление на структуру национального ВВП может быть снижено или вовсе нивелировано при условии, что в институциональных рамках контранакционной регулятивной практики обеспечивается импортозамещаемость технологий, сырья, продуктов, благодаря которой подсанкционные комплектующие и оборудование можно заменить отечественными субSTITутами или обеспечить их поставки из нейтральных и дружественных государств.

Заключение

Санкции в текущих координатах современной экономики являются активно выраженным деструктором в системе реализации хозяйственных связей национального уровня. Мировая практика применения санкционного воздействия указывает на агрессивно выраженную антиэкономическую направленность санкций, блокирующих важнейшие цепочки движения товаров и ресурсов, что приводит к сдерживанию темпов экономического развития стран. В этом смысле, становится значимой оценка санкционного воздействия на национальную экономику

в контексте, с одной стороны, понимания рациональности решений в сфере санкционной политики, с другой, формирования механизма противодействия устанавливаемым санкционным барьерам.

Отраслевая импортно-экспортная структура экономики и характер движения товарно-денежных потоков страны определяют её интегрированность в глобальную сеть мирохозяйственных связей. В данном аспекте подчеркивается, что санкции в условиях масштабирования внутриотраслевых взаимосвязей и значительной ресурсоемкости экономики имеют менее выраженные негативные последствия. Отрицательная динамика социально-экономических индикаторов после введения санкций имеет короткий

временной интервал и в длинном горизонте стремится к восстановлению, что подтверждается нелинейной динамикой ВВП. Так, масштабная санкционная блокада, которой подвергается с 2014 г. российская экономика показывает высокий уровень адаптивности национальной хозяйственной системы, обеспеченный институциональными регуляторами направленного воздействия.

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют расширить контексты представлений о механизме санкционных ограничений с точки зрения их последствий, – от сдерживания экономического развития до его стимулирования в рамках четко обусловленной адаптационной политики противодействия санкциям.

Библиографический список

1. Алихани С., Хоминич И. Влияние экономических санкций на экономику страны. // Вестник университета. 2021. № 5. С. 93–100. URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/2877> (дата обращения: 15.10.2025). DOI: 10.26425/1816-4277-2021-5-93-100.
2. Краснова О.С. Ретроспективный анализ влияния экономических санкций на социально-экономическое развитие макрорегионов (на примере Ирана и Республики Куба) // Инновации и инвестиции. 2024. № 12. С. 68-70. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80064297> (дата обращения: 15.10.2025).
3. Победин А.А., Федулов Д.В. Международные экономические санкции: структура и сценарии реализации // Вопросы управления. 2023. Т. 17. № 4. С. 20-32. URL: <https://journal-management.com/issue/2023/04/02> (дата обращения: 15.10.2025). DOI: 10.22394/2304-3369-2023-4-20-32.
4. Ellis E. The Ethics of Economic Sanctions: Why Just War Theory is Not the Answer // Res Publica. 2020. № 27(3). Р. 409–426. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11158-020-09483-z> (дата обращения: 08.10.2025).
5. Alhassan A., Sabzehmeidani A.S., Taha A.I., Haseki M.I. Sanctions and economic growth: Do sanction diversity and level of development matter? // Heliyon. 2023. Sep 2. № 9(9). Р. e19571. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023067798> (дата обращения: 11.10.2025).
6. Смирнов Е.Н., Сероштан Е.С. Параллельный импорт как новый инструмент сглаживания последствий экономических санкций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11-1. С. 107-112. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3040> (дата обращения: 14.11.2025).
7. Korhonen I. Sanctions and counter-sanctions: What are their economic effects in Russia and elsewhere? BOFIT Policy Brief, No. 2/2019. Bank of Finland. Institute for Economies in Transition (BOFIT), Helsinki. URL: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:fi:bof-201909131464> (дата обращения: 23.10.2025).
8. Ашинова М.К., Козлова Н.Ш., Козлов Р.С. Меры поддержки экономики России и возможные макроэкономические последствия в условиях санкционного давления // Новые технологии. 2022. № 18(3). С. 127-133. URL: <https://newtechnology.mkgtu.ru/jour/article/view/609> (дата обращения: 15.10.2025). DOI: 10.47370/2072-0920-2022-18-3-127-133.
9. Полтерович В.М. Еще раз о том, куда идти: к стратегии развития в условиях изоляции от Запада // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 3. С. 238–244. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49493348_86435677.pdf (дата обращения: 25.10.2025). DOI: 10.31737/2221-2264-2022-55-3-17.
10. Репин С.С. Экономическое развитие и подъём России под санкциями. // Научные заметки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. №1. С. 20–24. URL: <https://www.scinotes.ru/jour/article/view/782> (дата обращения: 25.10.2025). DOI: 10.24182/2073-6258-2023-22-1-20-24.
11. Смородинская Н.В., Катуков Д.Д. Россия в условиях санкций: пределы адаптации // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 6. С. 52–67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiya-v-usloviyah-sanktsiy-predely-adaptatsii> (дата обращения: 25.10.2025). DOI: 10.52180/2073-6487_2022_6_52_67.

12. Bělín M., Hanousek J. Which Sanctions Matter? Analysis of the EU/Russian Sanctions of 2014 // Journal of Comparative Economics. 2021. Vol. 49, Is. 1. P. 244–257. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147596720300408> (дата обращения: 25.10.2025). DOI: 10.1016/j.jce.2020.07.001.
13. Xiuping G., Xianglei M., Qingfeng L., Yanhua W., Trade openness, globalization, and natural resources management: The moderating role of economic complexity in newly industrialized countries // Resources Policy. 2023. Vol. 85. Part A. 103757. DOI: 10.1016/j.resourpol.2023.103757. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420723004683> (дата обращения: 25.10.2025).
14. Gollin D., Kaboski J.P. New Views on Structural Transformation: Implications from Recent Literature // Oxford Development Studies. 2023. № 51 (4). P. 339–361. DOI: 10.1080/13600818.2023.2280748.
15. Osakwe P.N., Kilolo J.-M. What drives export diversification? New evidence from a panel of developing countries. UNCTAD Research Paper No. 3. UNCTAD/SER.RP/2018/3/Rev.1. October 2018. Available. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ser-rp-2018d3_en.pdf (дата обращения: 25.10.2025).
16. Казанцев С.В. Санкции и прямые иностранные инвестиции: ущерб для России и стран-санкционеров // Мир новой экономики. 2020. № 14(1). С. 44–53. URL: <https://wne.fa.ru/jour/article/view/276> (дата обращения: 25.10.2025). DOI: 10.26794/2220-6469-2020-14-1-44-53.
17. Официальные данные Росстата по ВВП (2016–2023 гг.). «Индекс физического объема валового внутреннего продукта». URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VVP_kvartal_s_2016.xlsx (дата обращения: 27.11.2025).
18. МВФ повысил оценку роста ВВП РФ в 2024 году до 3,6%. Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/business/987992> (дата обращения: 29.11.2025).
19. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=479470> (дата обращения: 30.11.2025).
20. Макроэкономический опрос Банка России. URL: https://cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/ (дата обращения: 19.11.2025).
21. Россия – Годовой рост ВВП 2012–2024 гг. Данные Trading Economics. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/russia/full-year-gdp-growth> (дата обращения: 19.11.2025).
22. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / пер. с англ. М.: ЗАО «Бизнеском», 2013. 402 с. ISBN 978-5-91663-155-5.
23. Кичемайкин К. Крупнейшие корпорации урезали капиталовложения на 2025 год. Выпуск от 16.09.2025. Новостное агентство FRANKmedia. URL: <https://frankmedia.ru/219182> (дата обращения: 22.11.2025).
24. Аналитический обзор ЦБ. Региональная экономика: комментарии ГУ № 38. 3 сентября 2025 года. URL: <https://cbr.ru/collection/collection/file/57217/0925.pdf> (дата обращения: 30.11.2025).

УДК 332.142.4

С. А. Савинцева ORCID ID 0000-0003-4387-9089

ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», Кемерово, Россия,
e-mail: ssa_svet@mail.ru

А. А. Сурцева ORCID ID 0000-0001-9534-6263

ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», Кемерово, Россия

РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ В СУБЪЕКТАХ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

Ключевые слова: Креативные индустрии, Сибирский федеральный округ (СФО), государственная поддержка, диверсификация региональной экономики, статистический учет, региональная специфика.

Статья посвящена актуальной проблеме развития креативных индустрий в субъектах Сибирского федерального округа (СФО) как ключевого фактора диверсификации региональной экономики и преодоления пространственной неравномерности. Целью исследования является комплексный анализ современного состояния, выявление проблем и перспектив данного сектора в сибирских регионах. Выявлено, что лидерами по количеству компаний и объему выручки являются Новосибирская область, Красноярский край и Иркутская область, в то время как развитие в республиках остается на низком уровне. Драйверами роста в СФО выступают разработка программного обеспечения, издательская деятельность, реклама и архитектура. В статье систематизированы ключевые проблемы, сдерживающие развитие креативных индустрий, включая сложности статистического учета, разрозненность мер государственной поддержки и недостаточность финансирования. Особое внимание уделено анализу отражения тематики креативных индустрий в стратегиях социально-экономического развития регионов СФО. В результате разработан комплекс практических рекомендаций для органов государственной власти по усилению образовательной, информационной и финансовой поддержки сектора с учетом региональной специфики. Исследование подтверждает значительный потенциал креативных индустрий для создания новых рабочих мест, роста налоговых поступлений и повышения инвестиционной привлекательности сибирских регионов.

S. A. Savintseva ORCID ID 0000-0003-4387-9089

Kemerovo State University, Kemerovo, Russia, e-mail: ssa_svet@mail.ru

A. A. Surtseva ORCID ID 0000-0001-9534-6263

Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES IN THE REGIONS OF SIBERIAN FEDERAL DISTRICT

Keywords: Creative industries, Siberian Federal District (SFD), government support, regional economic diversification.

This article addresses the pressing issue of developing creative industries in the Siberian Federal District (SFD) as a key factor in diversifying the regional economy and overcoming spatial inequalities. The aim of the study is to comprehensively analyze the current state, identify the challenges, and identify the prospects for this sector in the Siberian regions. It was found that the Novosibirsk Region, Krasnoyarsk Krai, and Irkutsk Region lead in the number of companies and revenue, while development in the republics remains low. Growth drivers in the Siberian Federal District are software development, publishing, advertising, and architecture. The article systematizes the key challenges hindering the development of creative industries, including complex statistical accounting, fragmented government support measures, and insufficient funding. Particular attention is paid to analyzing the inclusion of creative industries in the socioeconomic development strategies of the Siberian Federal District regions. As a result, a set of practical recommendations was developed for government agencies to strengthen educational, informational, and financial support for the sector, taking into account regional specifics. The study confirms the significant potential of creative industries for creating new jobs, increasing tax revenues, and enhancing the investment attractiveness of Siberian regions.

Введение

Креативные индустрии в XXI веке утвердились в качестве одного из ключевых драйверов экономического роста, диверсификации и повышения глобальной конкурентоспособности национальных экономик. Этот динамичный сектор, объединяющий виды деятельности, основанные на индивидуальном творческом начале, навыке и генерации интеллектуальной собственности, демонстрирует устойчивую положительную динамику вклада в валовой внутренний продукт ведущих стран мира. Российская Федерация также демонстрирует активный рост данного направления: доля креативного сектора в ВВП страны увеличилась с 2020 году – 3,2%, или 3,1 трлн рублей, в 2023 году – 3,8% [6].

В связи с этим актуальным объектом научного и практического интереса становятся регионы, находящиеся за пределами основного «креативного ядра», в частности, субъекты Сибирского федерального округа (СФО).

Изучение потенциала, текущего состояния и специфики развития креативных индустрий в Сибири является важной задачей, направленной на выявление точек роста, возможностей для децентрализации и формирования новой, «умной» модели региональной экономики, не зависящей исключительно от сырьевого сектора. В условиях импортозамещения и санкционного давления развитие внутреннего креативного потенциала приобретает стратегическое значение.

Цель исследования: провести комплексный анализ современного состояния, проблем и перспектив развития креативных индустрий в субъектах Сибирского федерального округа для выработки практических рекомендаций по совершенствованию мер их государственной поддержки на региональном уровне.

Материалы и методы исследования

Для сопоставления уровня развития креативных индустрий в различных субъектах Сибирского федерального округа, а также для сравнения мер поддержки, отраженных в региональных стратегиях, применялся сравнительный анализ. Для изучения текстов стратегий социально-экономического развития регионов СФО на предмет упоминания креативных ин-

дустрий и соответствующих целей и проектов применялся контент-анализ. Методы системного подхода позволили рассмотреть креативные индустрии в Сибирском федеральном округе как сложную систему, выявить взаимосвязи между ее элементами (компании, поддержка, инфраструктура) и влияние внешней среды (государственная политика, экономическая конъюнктура, санкционное давление).

Результаты исследования и их обсуждение

Креативные индустрии – это быстро развивающаяся сфера экономики, основанная на творческом труде, генерации идей и управлении интеллектуальной собственностью. В России официальное признание и определение термина «креативные индустрии» было закреплено в Основах государственной культурной политики (Указ Президента РФ №808 от 24.12.2014) [1]. Согласно данному документу, креативные индустрии – это «сфера деятельности, в которых компании, организации, объединения и индивидуальные предприниматели в процессе творческой и культурной активности, распоряжения интеллектуальной собственностью производят товары и услуги, обладающие экономической ценностью».

Креативные индустрии – динамично развивающийся сектор мировой экономики. По данным Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), объем мирового экспорта креативных услуг вырос с 490 млрд долл. США в 2010 г. до 1,5 трлн долл. США в 2023 г. (таблица 1), демонстрируя рост, опережающий среднемировые темпы увеличения ВВП [11].

Международная торговля креативными услугами (таблица 2) имеет несколько ключевых тенденций. «Традиционные лидеры», в которых креативный сектор составляет значимую долю экспорта, демонстрируют свое устойчивое положение (Великобритания, Германия, Япония), а также положительную динамику (США, Франция). «Новые игроки», имеющие устоявшийся материально-ориентированный спектр экспорта (Китай, Бразилия, Индия), показывают устойчивый рост значимости креативных индустрий в экспорте, кроме того, Китай демонстрирует существенное первенство в объеме общемировой торговли креативными услугами.

Таблица 1

Совокупная динамика креативных индустрий в мировой экономике (2010-2023 гг.)

Год	Товары креативных индустрий, млрд долл. США	Услуги креативных индустрий, млрд долл. США
2010	419	490
2015	549	764
2020	540	1142
2023	690*	1500*

*Оценочные данные за 2023 г. на основе трендов ЮНКТАД.
Источник: составлено автором на основе [11].

Таблица 2

Международная торговля креативными услугами (экспорт, 2023 г.)

Страна	Объем экспорта, млн долл. США		Доля в экспорте, %		Ключевые отрасли
	2019	2023	2019	2023	
Великобритания	29 247	16 370	15,1	17,4	Реклама, архитектура, музыка, телевидение и кино, компьютерные игры, НИОКР, мода
США	43 252	47 304	24,7	25	Телевидение и кино, мода, музыка, компьютерные игры, архитектура, урбанизм, цифровые медиа и технологии
Германия	28 896	28 318	21,4	20,91	Телевидение и кино, музыка, промышленный дизайн, архитектура, цифровая медиа, мода, издательское дело
Франция	27 193	32 187	13,1	12	Мода и роскошь, кино, произведения искусства, музыка, культурный туризм, компьютерные игры, издательское дело
Япония	8 061	8 516	26,7	25,6	Анимация и издательское дело, компьютерные игры, мода, промышленный дизайн, музыка, культурный туризм
Китай	185 177	229 573	15,2	21,1	Телевидение и кино, компьютерные игры, киберспорт, мода, дизайн, традиционное и современное искусство, цифровой контент и медиа социальных сетей, культурный туризм
Бразилия	1 250	1 333	10,6	14,66	Телевидение, музыка, карнавальная индустрия, программное обеспечение, культурный туризм
Индия	21 273	20 595	24,4	27,9	Фильмы, мода, текстиль, визуальное и народное искусство, музыка
Россия	2 070	2 215	11,7	8,63	Программное обеспечение, издательское дело, реклама, архитектура

Источник: составлено автором на основе [9-13].

На фоне других стран, российские показатели сектора креативных индустрий выявляют одновременно незначительный рост, существенное отставание темпов развития этого сектора от других отраслей национальной экономики (в доле экспорта) и, как следствие, его нереализованный потенциал в условиях глобального бума.

В Российской Федерации креативные индустрии в значительной степени сконцентрированы в столичных агломерациях. Например, их вклад в валовой региональный

продукт (ВРП) Санкт-Петербурга оценивается от 4,3% до 12,6% [3]. Изучение сибирских регионов позволяет исследовать возможности децентрализации этого сектора, выявить внутренние точки роста и снизить дисбаланс в социально-экономическом развитии между центром и периферией.

Для многих субъектов СФО, исторически ориентированных на добывающую и тяжелую промышленность, креативные индустрии представляют собой стратегический шанс для развития нового, высоко-

маржинального и инновационного сектора. Это способствует снижению сырьевой зависимости, созданию высококвалифицированных рабочих мест и повышению устойчивости экономики регионов.

На основе данных Центра стратегических разработок (ЦСР) и анализа статистики по ОКВЭД можно сделать следующие выводы о структуре креативного сектора в СФО по состоянию на 2023 г. [8]

1. Наибольшую долю выручки (около 37%) генерируют компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения. При этом их доля в общем числе организаций сектора составляет около 14%.

2. Издательское дело обеспечивает около 24% выручки при доле в 12% компаний.

3. По 13% выручки приходится на сферы рекламы (15% компаний) и архитектуры (8% компаний).

Лидером является Новосибирская область, где базируется 22 компании из топ-50. Значительное число предприятий также действует в Красноярском крае и Иркутской области. На эти три региона приходится более 70% совокупной выручки крупнейших компаний сектора в СФО. Достаточный уро-

вень развития отмечается также в Томской, Омской, Кемеровской областях и Алтайском крае. В то же время в республиках СФО (Хакасия, Алтай, Тыва) развитие креативных индустрий остается на низком уровне, за исключением отдельных ниш, связанных с народными промыслами и культурным туризмом.

Развитие креативных индустрий напрямую соотносится с национальными целями, утвержденными Указом Президента РФ №474 от 21.07.2020, в части увеличения доли малого и среднего предпринимательства (МСП), проведения цифровой трансформации и повышения качества жизни населения. Проанализируем, как тема креативных индустрий (КИ) отражена в стратегиях социально-экономического развития (СЭР) регионов СФО (таблица 3).

Анализ показывает, что лишь в нескольких субъектах СФО (Новосибирская область, Томская область) креативные индустрии выделены как отдельное, стратегически важное направление. В большинстве регионов поддержка оказывается фрагментарно, в рамках смежных направлений (культура, ИТ, МСП, туризм), без комплексного подхода и целевых показателей.

Таблица 3

Отражение тематики креативных индустрий (КИ) в стратегиях развития регионов СФО

Регион	Наличие стратегии / упоминания КИ	Цели, связанные с КИ	Основные направления / проекты
Новосибирская обл.	Принята Концепция развития КИ (2022)	Создание условий для роста креативной экономики	Цифровые технологии, образование, культура. Проекты: «Мотив Сибири», «Музей науки».
Красноярский край	Упоминается в Стратегии СЭР до 2030 г.	Формирование креативных кластеров	Развитие кинокластера, гастрономического направления. Проект: «Российская креативная неделя Сибири».
Томская обл.	Есть разделы, посвященные КИ в Стратегии СЭР до 2030 г.	Развитие предпринимательства и креативной экономики	Фокус на ИТ-сектор и креативные услуги. Бренд: «Томская область – регион твоих возможностей».
Алтайский край	Упоминается в Стратегии СЭР до 2035 г.	Создание креативных пространств	Упор на развитие культуры и туризма. Поддержка создания креативных кластеров.
Кемеровская обл.	Упоминается в Стратегии СЭР до 2035 г.	Диверсификация экономики	Поддержка проектов в сфере цифрового контента и дизайна.
Омская обл.	Прямых упоминаний КИ в СЭР нет	Косвенно – развитие как центра культуры	Реализация этапа стратегии: «Омская область – Центр культуры и ворота в Азию».
Иркутская обл.	Прямых упоминаний КИ в СЭР нет	Косвенно – развитие ИТ и туризма	В СЭР рассматривается развитие ИТ-отрасли, культуры и туризма.
Республики (Хакасия, Алтай, Тыва)	Прямых упоминаний КИ в СЭР нет	Косвенно – сохранение культурного наследия, развитие туризма и МСП	Акцент на развитие культурного туризма, народных промыслов, поддержку местных брендов.

Источник: составлено автором на основе [8].

Таблица 4

Рекомендации по развитию креативных индустрий в регионах СФО

Направление поддержки	Рекомендации
Образовательное и кадровое	1. Внедрение в вузах СФО междисциплинарных программ по управлению в креативных индустриях. 2. Создание системы наставничества и стажировок с ведущими компаниями сектора. 3. Развитие программ дополнительного образования и повышения квалификации для предпринимателей в сфере КИ.
Информационное и сетевой	1. Запуск единого цифрового ресурса (портал/платформа) по креативным индустриям СФО с информацией о мерах поддержки, событиях, вакансиях и успешных кейсах. 2. Регулярное проведение региональных и межрегиональных форумов, фестивалей (по примеру «Российской креативной недели – Сибирь») для нетворкинга и продвижения.
Инфраструктурное и финансовое	1. Создание и развитие сети креативных кластеров в крупнейших городах СФО с предоставлением льготной аренды помещений. 2. Введение целевых региональных грантов и субсидий для стартапов и проектов в сфере КИ, особенно в отраслях, соответствующих местной специфике (этно-дизайн, культурный туризм, ИТ-решения для ТЭК). 3. Развитие механизмов краудфандинга и венчурного финансирования, ориентированных на креативные проекты.
Нормативно-правовое	1. Разработка и принятие в регионах-лидерах (Новосибирская обл., Красноярский край) собственных законов или программ развития креативных индустрий с четкими КПИ. 2. Лоббирование на федеральном уровне упрощения налогового режима для самозанятых и МСП в креативном секторе, а также совершенствования законодательства об интеллектуальной собственности.

Источник: составлено автором на основе [2,4,5,7].

Несмотря на поддержку, существует ряд системных проблем:

1. Сложности статистического и понятийного аппарата, отсутствие единого подхода к определению и классификации КИ.
2. Разрозненность мер поддержки, отсутствие координации между федеральными, региональными и муниципальными программами.
3. Регулирующее законодательство недостаточно полно учитывает специфику творческого и проектного труда, оборот интеллектуальной собственности.
4. Дефицит финансирования и инфраструктуры, объем грантовой поддержки и инвестиций недостаточен.
5. Нехватка специализированных площадок (коворкинги, студии, лаборатории) с льготными условиями аренды.
6. Нехватка управленческих кадров в креативном секторе, слабая связь между образовательными программами и запросами рынка.
7. Затруднения с международным сотрудничеством, продвижением продукции и привлечением зарубежных инвестиций.

Рекомендации представлены в таблице 4.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает значительный, но неравномерно реализованный потенциал креативных индустрий для экономики Сибирского федерального округа. Несмотря на общую концентрацию сектора в столичных агломерациях России, в Сибири сформировались точки роста, способные диверсифицировать региональную экономику, снизить сырьевую зависимость и создать новые рабочие места. Явными лидерами являются Новосибирская область, Красноярский край и Иркутская область, где сосредоточена основная доля компаний и выручки сектора, а в республиках СФО развитие креативных индустрий остается на низком уровне.

Установлено, что отраслевая структура креативного сектора СФО смешена в сторону высокотехнологичных и капитализированных отраслей: разработка программного обеспечения, издательское дело, реклама и архитектура.

Ключевым барьером для анализа и адресной поддержки остается проблема статистического учета, обусловленная отсутствием единого перечня ОКВЭД, неполнотой дан-

ных и территориальным несоответствием регистрации компаний.

Анализ региональных стратегий СЭР показал, что лишь в немногих субъектах СФО креативные индустрии признаны самостоятельным стратегическим направлением. В большинстве случаев поддержка носит фрагментарный характер, что указывает на необходимость более четкой интеграции данного сектора в документы стратегического планирования.

Для ускоренного развития креативных индустрий в СФО необходим комплексный и адаптированный к региональной

специфике подход. Перспективы зависят от способности региональных властей координировать меры поддержки между уровнями власти, развивать необходимую инфраструктуру, решать кадровые вопросы и активно вовлекать креативное сообщество в процесс стратегического планирования. Реализация предложенных рекомендаций в образовательной, информационной, инфраструктурной и нормативной сферах будет способствовать раскрытию потенциала креативных индустрий как драйвера инновационного и устойчивого развития сибирских регионов.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70828330/> (дата обращения: 01.11.2024).
2. Василенко Л.А., Богданова Л.В., Каримова И.Ю. Креативная экономика и креативные кластеры в развитии территории: анализ российских практик // Проблемы развития территории. 2024. Т. 28. № 1. С. 61-77. DOI: 10.15838/ptd.2024.1.129.5.
3. Дмитриев Д.В., Шакуров А.А. Роль креативных индустрий в региональной экономике // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 5. С. 556-564. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-5-556-564.
4. Ривчун Т.Е., Вапнярская О.И., Платонова Н.А. Практики поддержки креативных индустрий на региональном уровне // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 3. С. 187-210. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-187-210.
5. Трохирова В.В. Практики поддержки креативных индустрий на региональном уровне: проблемы реализации и перспективы развития // Креативная экономика. 2025. Том 19. № 4. С. 885-908. DOI: 10.18334/cse.19.4.122906.
6. «Вклад креативной экономики в ВВП в 2024 году составил 7,5 трлн рублей». Министерство экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/news/vklad_kreativnoy_ekonomiki_v_vvp_v_2024_godu_sostavil_75_trln_rubley.html (дата обращения: 20.03.2024).
7. Истории успеха. Центр «Мой бизнес», Красноярский край. [Электронный ресурс]. URL: <https://mybiznes-24.ru/press-center/mediateka/istorii-uspekhov/> (дата обращения: 04.11.2024).
8. Стратегия развития креативных индустрий в Сибирском Федеральном округе. Анализ и перспективы развития. // Фонд «Центр стратегических разработок» (ЦСР). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/1cd/iat3p3lek1kdte4ytipkgub6n8vw5uhmj.pdf> (дата обращения: 29.10.2024).
9. Торговля креативными услугами // Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, одиннадцатая сессия, 10–12 июля 2024 года [Электронный ресурс]. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/c1mem4d32_ru.pdf (дата обращения: 22.11.2025).
10. Центр данных ЮНКТАД – UNCTADstat [Электронный ресурс]. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/> (дата обращения: 16.12.2025).
11. Creative economy outlook 2024 // UNCTAD. [Электронный ресурс]. URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024> (дата обращения: 16.12.2025).
12. The Creative Industries – Creative Industries Council of United Kingdom. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thecreativeindustries.co.uk/> (дата обращения: 16.12.2025).
13. Trade Information Service Europa Regina [Электронный ресурс]. URL: <https://europaregina.eu/creative-industries/> (дата обращения: 16.12.2025).

УДК 338.48

И. А. Семко

ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет», Ставрополь, Россия

Л. А. Алтухова

ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет», Ставрополь, Россия, e-mail: Larisaalt@yandex.ru

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ КАК АДАПТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Ключевые слова: дестинация, сельские территории, адаптивное управление, устойчивое развитие.

Возрастающий спрос на туризм в сельской местности сталкивается с проблемой фрагментарного управления ресурсами, что требует разработки новых комплексных подходов для обеспечения устойчивого развития данных территорий. Целью данного исследования является концептуализация и разработка целостного механизма формирования туристской дестинации как адаптивной системы управления для сельских территорий. Материалы и методы исследования основаны на концептуально-модельном подходе. Для анализа предметной области применен системный анализ научной литературы в области менеджмента, маркетинга территорий и устойчивого туризма. Разработка механизма осуществлена с использованием методов структурно-функционального моделирования и концептуального проектирования. Основным результатом является разработанная авторская структурно-функциональная модель (механизм), представляющая собой циклический управляемый контур. Научная новизна предлагаемого механизма заключается: в его замкнутой циклической архитектуре с блоком адаптации на основе обратной связи, в отличие от линейных моделей; в явном включении этапа создания специализированной управляющей структуры как ключевого условия для сельских дестинаций; в интеграции принципа двойного целеполагания, направленного одновременно на экономическую конкурентоспособность и сохранение локальной социокультурной идентичности. Механизм последовательно интегрирует этапы стратегического анализа, институционального проектирования, продуктового развития, маркетинговой интеграции и мониторинга. В заключении подчеркивается, что данное исследование предоставляет научно обоснованный инструмент (модель-алгоритм) для стратегического планирования. Его практическая ценность заключается в обеспечении сбалансированного социально-экономического развития сельских территорий путем трансформации их потенциала в устойчивое туристское предложение.

I. A. Semko

Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russia

L. A. Altukhova

Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russia, e-mail: larisaalt@yandex.ru

THE MECHANISM OF FORMING A TOURIST DESTINATION AS AN ADAPTIVE SYSTEM FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES

Keywords: destination, rural areas, adaptive management, sustainable development.

The increasing demand for tourism in rural areas is facing the problem of fragmented resource management, which requires the development of new integrated approaches to ensure the sustainable development of these areas. The purpose of this study is to conceptualize and develop an integrated mechanism for the formation of a tourist destination as an adaptive management system for rural areas. The research materials and methods are based on a conceptual model approach. To analyze the subject area, a systematic analysis of scientific literature in the field of management, territorial marketing and sustainable tourism was applied. The mechanism was developed using the methods of structural and functional modeling and conceptual design. The main result is the author's developed structural and functional model (mechanism), which is a cyclical management circuit. The scientific novelty of the proposed mechanism lies in its closed cyclic architecture with a feedback-based adaptation unit, as opposed to linear models; in the explicit inclusion of the stage of creating a specialized management structure as a key condition for rural destinations; in the integration of the principle of dual purpose, aimed simultaneously at economic competitiveness and the preservation of local socio-cultural identity. The mechanism consistently integrates the stages of strategic analysis, institutional design, product development, marketing integration and monitoring. In conclusion, it is emphasized that this study provides a scientifically based tool (model-algorithm) for strategic planning. Its practical value lies in ensuring balanced socio-economic development of rural areas by transforming their potential into a sustainable tourist offer.

Введение

В контексте возрастающего спроса на туристские услуги в сельских территориях, эффективное управление их развитием приобретает стратегическую значимость. Актуальность разработки целостного механизма формирования дестинации обусловлена необходимостью перехода от фрагментарного освоения ресурсов к комплексному управлению, обеспечивающему конкурентоспособность и устойчивость. Существующие внутренние вызовы, такие как диспропорция в развитии инфраструктуры и необходимость сохранения аутентичности, требуют принципиально новых управлеченческих решений. Особую сложность представляет преодоление конфликта между коммерциализацией и сохранением культурно-экологического наследия, что требует тонкой настройки всех элементов управлеченческой системы. Разрешение этих противоречий возможно только в рамках интегративной модели, которая рассматривает дестинацию не как набор объектов, а как динамическую, саморегулируемую систему, способную реагировать на изменения внешней среды и внутренние запросы сообщества. При этом игнорирование системного подхода ведет к воспроизведству типовых ошибок: деградации уникальных ресурсов под влиянием потока, конфликтам с местными жителями и, как следствие, к потере самой основы для привлечения туристов – аутентичности места.

Целью исследования заключается в концептуализации целостного механизма формирования туристской дестинации как адаптивной системы управления, направленной на сбалансированное развитие сельских территорий через создание интегрированного туристского продукта, отвечающего растущему потребительскому спросу и обеспечивающего сохранение локальной идентичности.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составляет концептуально-модельный подход. Работа носит теоретико-прикладной характер и направлена на синтез существующих научных знаний в новую управлеченческую конструкцию. В качестве теоретико-методологической базы был осуществлен всесторонний анализ научных публикаций в области менеджмента, маркетинга территорий, развития туризма

и управления дестинациями, что позволило выявить ключевые закономерности и эволюцию научной мысли. Особое внимание уделялось работам, посвященным специфике сельского и аграрного туризма, где вопросы локальной идентичности и интеграции туризма в традиционный уклад жизни проработаны наиболее глубоко. Это позволило адаптировать универсальные принципы управления дестинациями к контексту сельских территорий с их ограниченными ресурсами и высокой чувствительностью социальной среды.

В современной научной парадигме сформировался ряд концептуальных подходов к созданию и развитию дестинации, отражающих эволюцию от стихийного освоения рекреационных территорий к стратегическому управлению сложными социально-экономическими системами.

Долгое время доминировал ресурсно-ориентированный подход, в рамках которого создание дестинации рассматривалось как следствие наличия уникальных природно-культурных ресурсов. В данной логике дестинация возникает практически детерминированно вокруг аттрактивных ресурсов, таких как морское побережье, горный массив или исторический памятник, а управлеченческие усилия сводятся преимущественно к созданию базовой инфраструктуры. Однако ограниченность этого подхода, ведущая к высокой зависимости от исходного потенциала и невозможности создать конкурентоспособную дестинацию «с нуля», стимулировала развитие более сложных концепций. Главный его недостаток – пассивность и игнорирование роли человеческого капитала и управлеченческих технологий в создании ценности. Ресурсно-ориентированный подход своими корнями уходит в классическую рекреационную географию. Его основы заслуживали Р. Чорли и П. Хаггет в контексте анализа пространственных систем [1], а также В.С. Преображенский и другие советские географы, разрабатывавшие теорию территориальных рекреационных систем [2]. В рамках этого подхода дестинация рассматривалась прежде всего как территория, обладающая объективными рекреационными ресурсами, которые и определяют ее специализацию и потенциал.

Ему на смену пришел маркетингово-управлеченческий подход, который интерпретирует дестинацию как сложный, аморфный продукт, требующий активного

формирования и продвижения [3,4]. Здесь создание дестинации – это целенаправленный процесс проектирования туристского продукта, развития инфраструктуры и построения эффективных каналов дистрибуции и коммуникации с целевыми рынками. Маркетингово-управленческий подход был систематизирован и популяризирован Димитрисом Бухалисом, который в своей работе предложил знаменитую модель «6 A's», превратившую дестинацию из просто места в комплексный, управляемый продукт [5]. Значительный вклад в развитие этого направления внес Дж. Р. Брент Ритчи, разработавший модели конкурентоспособности дестинаций и стратегического планирования [6]. Несмотря на прогрессивность, данный подход иногда критикуют за излишнюю коммерциализацию, потенциально угрожающую подлинности места.

Ряд авторов достаточно подробно рассматривают теоретические основы управления дестинациями, предлагая уточнённый понятийный аппарат и новый субъектно-объектный подход к их брендированию [7].

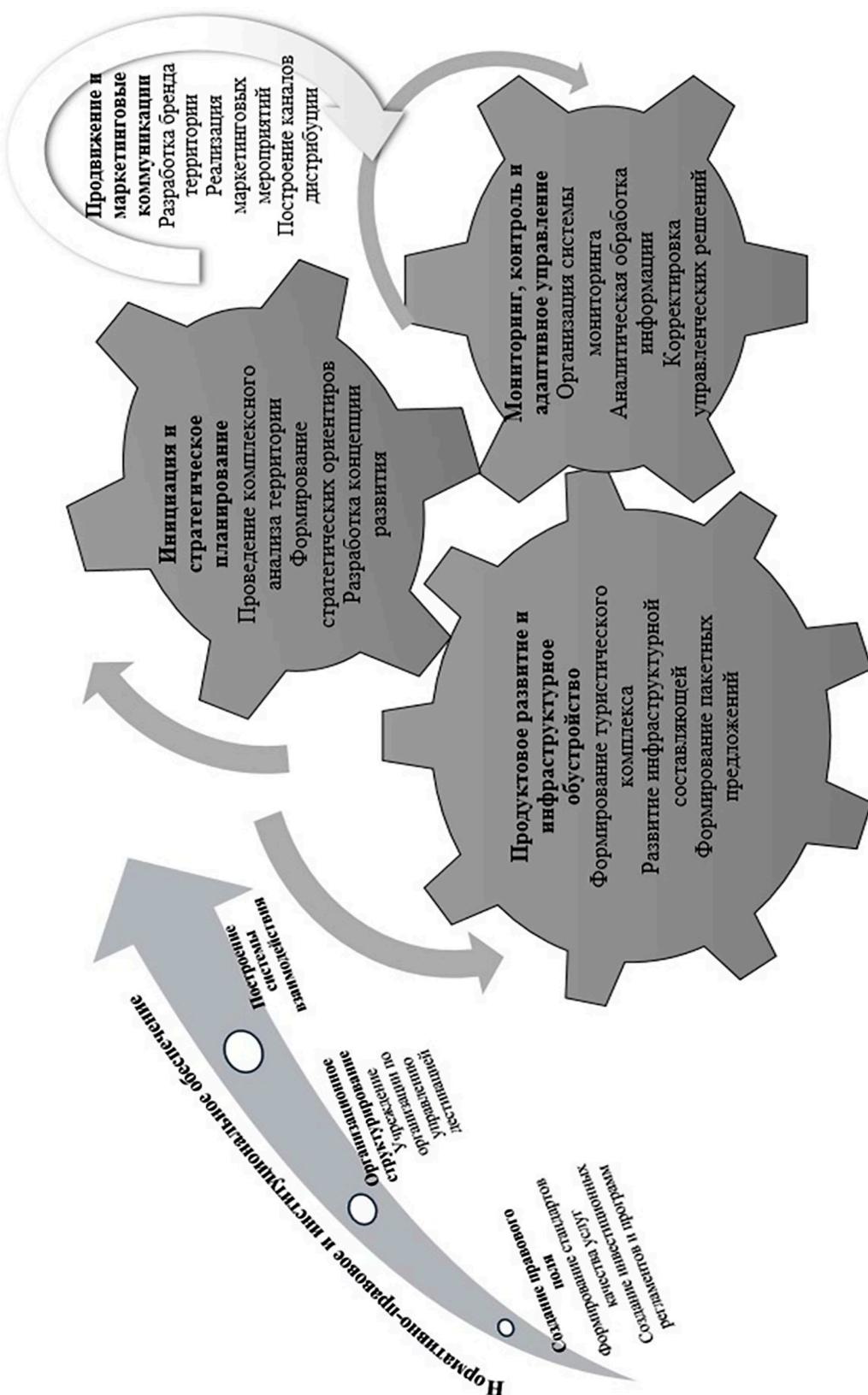
Параллельно развивается системно-интеграционный подход, рассматривающий дестинацию как целостную территориальную систему, в которой критически важна синергия между всеми стейххолдерами – органами власти, местным бизнесом, туристскими операторами и местным сообществом. В фокусе данного подхода находится создание эффективного механизма кластерного взаимодействия, позволяющего координировать усилия множества независимых игроков для формирования единого, качественного и конкурентоспособного предложения. Системно-интеграционный подход был детально разработан в работах, исследовавших теорию коллaborации в планировании дестинаций. Идеи кластерного развития применительно к туризму активно развивали М. Портер [8]. Туристская дестинация рассматривается как территориально-хозяйственный комплекс, выступающий ключевым экономическим субъектом в индустрии туризма и интегрирующий ресурсы для создания конкурентоспособного продукта. Уровень её развития, определяемый совокупностью управлеченческих, инфраструктурных и социокультурных факторов, прямо обуславливает объём и направление туристских потоков [9]. Изучается роль кластерного подхода в маркетинге территорий и его влиянию на развитие региональной

экономики, в частности через повышение доходов местных производителей [10]. Данний подход наиболее близок к принципам устойчивого развития, так как закладывает в основу долгосрочное партнерство и разделение ответственности.

В последнее время приобретает все большее значение креативно-событийный подход, который предполагает создание дестинации через наложение на территорию нового, зачастую нематериального, смыслового слоя [11]. В его основе лежит не столько эксплуатация существующих ресурсов, сколько генерация новых точек притяжения – масштабных событий, фестивалей, арт-резиденций, тематических маршрутов [12]. Этот подход позволяет трансформировать малопримечательную территорию в центр притяжения для специфических сегментов туристов, для которых ключевым мотивом становится не природный или исторический контекст, а уникальное событие или творческая атмосфера. Применительно непосредственно к туризму и созданию дестинаций через события фундаментальный вклад внесли Дональд Гетц, автор классических работ по событийному менеджменту и событийному туризму [13].

Таким образом, процесс формирования дестинации можно рассматривать с позиции устойчивого развития сельских территорий как стратегию гармоничной интеграции туристской деятельности в локальную социально-экономическую и экологическую систему, направленную на создание добавленной стоимости при сохранении природного капитала и культурной идентичности места [14,15]. Синтез сильных сторон данных подходов, с акцентом на адаптивность и цикличность управления, составляет теоретический фундамент предлагаемого механизма.

Разработка архитектуры предлагаемого механизма проведена с применением методов структурно-функционального моделирования и концептуального проектирования. Это обеспечило выделение системных элементов (блоков) и описание логики их взаимодействия в едином циклическом процессе, где выход одного этапа является входом для следующего, а система в целом обладает свойствами адаптивности и обратной связи, что принципиально важно для работы в изменчивой рыночной и социальной среде.



*Механизм формирования дестинации
Приимечание: составлена авторами по результатам данного исследования*

Результаты исследования и их обсуждение

Механизм формирования дестинации является тем практическим конструктом, который интегрирует теоретические установки в единый, циклически организованный управленческий контур, обеспечивающий перевод потенциала территории в конкурентоспособное и устойчивое туристское предложение. Нами предлагается архитектура данного механизма, отражающая взаимодействие его ключевых элементов, представлена на рисунке 1.

Механизм формирования туристской дестинации рассматривается как целостная и динамичная система, организованная по принципу управленческого цикла. Ее фундаментальное отличие от линейных моделей заключается в интеграции блока обратной связи, который трансформирует последовательность шагов в перманентный процесс адаптации и непрерывного улучшения. Функционирование механизма инициируется глубокой аналитической фазой, в ходе которой осуществляется не просто анализ ресурсов, а комплексная диагностика внутреннего потенциала территории и внешних рыночных условий. На основе этого анализа формулируется стратегическое видение и целевые ориентиры развития, образуя тем самым концептуальный фундамент для всех последующих действий. Критически важным здесь является вовлечение локального сообщества в процессы идентификации ценностей и постановки целей, что закладывает основу для социального принятия проектов и формирования чувства сопричастности. Этот этап позволяет, например, сельской территории, располагающей уникальными ремесленными традициями, но испытывающей отток населения, определить свою будущую идентичность не просто как место для отдыха на природе, а как живой центр культурного наследия и креативных индустрий.

Институционально-управленческий блок механизма обеспечивает создание необходимых организационных и нормативных условий. Ключевым элементом здесь выступает формирование легитимной управляющей организации, которая берет на себя роль координатора, согласуя часто разнородные интересы органов власти, местного бизнеса, туроператоров и со общества жителей. Такая структура становится драйвером развития, ответственным

за реализацию единой политики. Параллельно формируется необходимая нормативная экосистема, которая может включать, к примеру, специальные регламенты по развитию агротуризма, стандарты качества для гостевых домов или программы поддержки локальных производителей сувенирной продукции. Без этого организационно-правового ядра любые инициативы остаются разрозненными и нескоординированными.

Содержательное наполнение механизма реализуется через этап продуктивного развития и инфраструктурного обустройства. В процессе которого происходит трансформация идентифицированного потенциала в конкурентоспособное туристское предложение. Это предполагает целенаправленное развитие аттракционного комплекса, создание необходимой инфраструктуры (как специализированной, так и общей) и формирование интегрированных пакетов услуг, соответствующих потребностям целевых рынков. Особенностью для сельских территорий является необходимость «мягкого» развития инфраструктуры, минимизирующего визуальное и экологическое воздействие, и ориентация на создание сетевых продуктов, объединяющих малые предприятия. Так, территория с богатым этнографическим наследием может развить не просто музей, а целую сеть объектов показа, интерактивных мастерских, тематических кафе и событийных мероприятий, интегрированных в единый культурный маршрут. Формирование готовых туристских пакетов, сочетающих эти услуги, позволяет предложить потребителю целостный опыт, а не набор разрозненных впечатлений.

Дальнейшая интеграция созданного продукта в рыночную среду осуществляется через подсистему продвижения, которая ведет многоуровневый диалог с целевой аудиторией. На основе сформированной идентичности строится нарратив бренда территории, который затем транслируется через цифровые каналы коммуникации, сотрудничество с профессиональным турбизнесом и участие в отраслевых мероприятиях. Эффективный маркетинг дестинации, таким образом, не просто информирует о существующих услугах, но и эмоционально вовлекает потенциального туриста в ее уникальную историю.

Завершающим, но критически важным элементом всей системы является блок мониторинга и адаптивного управления, вы-

полняющий функции обратной связи через сбор и анализ данных о ключевых показателях эффективности – от экономических параметров, таких как динамика турпотока и средний доход на одного гостя, до социальных (удовлетворенность местного сообщества) и экологических (нагрузка на природные комплексы), что позволяет осуществлять своевременную коррекцию стратегических и тактических решений. Полученные аналитические выводы служат основанием для итеративной корректировки стратегических установок, тактики продвижения или элементов продукта. Например, данные мониторинга могут выявить растущий спрос на гастрономические туры, что приведет к оперативной разработке новых тематических предложений и соответствующей перестройке маркетинговой коммуникации. Именно этот замкнутый контур обратной связи, встроенный в повседневные процессы управления, придает механизму свойство адаптивности, обеспечивая долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность дестинации в условиях изменчивой рыночной среды.

Заключение

Проведенное исследование позволило концептуализировать и представить в виде целостной архитектуры механизм формирования туристской дестинации, адаптированный к специфике сельских территорий. Разработанный механизм представляет собой циклическую систему управления, которая интегрирует в последовательный контур этапы стратегического анализа, институционального проектирования, продуктового развития, маркетинговой интеграции и мониторинга. Его ключевым отличием является ориентация не на ситуационное использование ресурсов, а на создание устой-

чивой синергии между всеми элементами территории, где туристская деятельность становится катализатором сбалансированного социально-экономического развития, способствуя закреплению населения и повышению качества жизни.

Научная новизна исследования заключается в синтезе классических подходов к управлению дестинациями (ресурсного, маркетингового, системно-интеграционного) в рамках единой адаптивной модели, центральное место в которой занимает принцип обратной связи и корректировки решений, что особенно актуально для динамично меняющейся среды. Научным результатом является структурно-функциональная модель, задающая последовательность действий для формирования дестинации в условиях сельских территорий. Практическая ценность предлагаемого механизма состоит в предоставлении региональным управленцам и локальным стейкхолдерам структурированного инструмента для перевода потенциала сельской местности в конкурентоспособное предложение, способное ответить на растущий рыночный спрос при безусловном сохранении природно-культурной идентичности территории. Внедрение такого механизма позволит преодолеть фрагментарность в управлении, обеспечить согласованность действий множества участников и повысить инвестиционную привлекательность сельских регионов через создание понятной и прозрачной модели развития. Дальнейшие исследования могут быть направлены на апробацию данного механизма на конкретных территориях, разработку детальных методик оценки эффективности каждого блока и углубленное изучение цифровых инструментов для реализации этапа мониторинга и адаптивного управления.

Библиографический список

1. Модели в географии: Сборник статей / Под ред. Р.Дж. Чорли и П. Хаггета; Сокр. пер. с англ. В.Я. Барласа, Послесл. Ю.Г. Саушкина, Ред. В.М. Гохмана. М.: Прогресс, 1971. 381 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01007376445> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Преображенский В.С., Веденин Ю.А., Зорин И.В., Мухина Л.И. Территориальная рекреационная система как объект изучения географических наук // Известия АН СССР. Серия географическая. 1984. № 2. С. 34-42. URL: https://lib.unecon.ru/pwb/detail?db=FIN_BOOKS&id=ru%5C19013655%5Cfn_books%5C5134 (дата обращения: 18.10.2025).
3. Полякова Н.В., Залешин В.Е., Поляков В.В., Ван С. Формирование и реализация стратегии развития туристской дестинации на основе концепции территориального маркетинга // Baikal Research

- Journal. 2021. Т. 12. № 3. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46616816> (дата обращения: 07.11.2025). DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(3).14.
4. Васильченко А.О., Юнгова М.В. Маркетинг дестинаций // Туризм и гостеприимство. 2017. № 2. С. 3–7. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32309206> (дата обращения: 12.10.2025).
5. Buhalis D. Technology in tourism from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article // Tourism Review. 2020. Vol. 75. Is. 1. P. 40-47. DOI: 10.1108/TR-06-2019-0258.
6. Ritchie J.R.B., Crouch G.I. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Wallingford: CABI Publishing, 2003. 290 p. ISBN 9780851996646. URL: <https://archive.org/details/competitivedesti0000ritc/mode/2up> (дата обращения: 07.11.2025).
7. Тимиргалеева Р.Р., Гришин И.Ю., Матюнина М.В., Шостак М.А., Фастунова В.А. Развитие туристических дестинаций: модели, методы, инструменты: электронное научное издание: монография. Майкоп: ЭЛИТ, 2020. 292 с. ISBN 978-5-6044745-2-5. [Электронный ресурс]. URL: <https://201824.selcdn.ru/elit-125/pdf/9785604474525.pdf> (дата обращения: 10.11.2025).
8. Порттер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. Е. Калининой. М.: Альпина Паблишер, 2008. 720 с. ISBN 978-5-9614-0760-0. URL: <https://books.yandex.ru/books/EqhBTPtQ> (дата обращения: 28.10.2025).
9. Краснодед Т.Л. Теоретические подходы к понятию туристической дестинации как основы функционирования туристической индустрии // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2023. № 2. С. 110–116. URL: <https://elar.mgu-mlt.ru/publication/311?ysclid=mjnfnx93hz391476248> (дата обращения: 06.11.2025). EDN: JFTBHW.
10. Морозова М.А., Зигерн-Корн Н.В. Кластерный подход к маркетингу туристских дестинаций // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 12 (138). С. 127–130. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50313209> (дата обращения: 24.10.2025). EDN: KTKNFO.
11. Дементьев Д.А. Технологии продвижения туристских дестинаций // Modern Science. 2020. № 6-3. С. 68–72. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43056054> (дата обращения: 21.10.2025). EDN: RPKZSS.
12. Артемьева О.А. Роль спортивных мероприятий в развитии туристских дестинаций // Экономика. Бизнес. Банки. 2019. № 1 (28). С. 74–82. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37238220> (дата обращения: 05.11.2025). EDN: SJGYVQ.
13. Getz D., Page S.J. Progress and prospects for event tourism research // Tourism Management. 2016. Vol. 52. P. 593–631. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.03.007.
14. Андреянова Е.Л., Кротова В.С., Дудеева Е.С. Создание концептуальной модели развития сельского туризма в туристских дестинациях регионов России // Сервис в России и за рубежом. 2025. Т. 19. № 1 (116). С. 99–110. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82927223> (дата обращения: 12.09.2025). DOI: 10.5281/zenodo.17130945.
15. Фонтанари М., Траскевич А.Г. Концепция резидентности дестинаций и перспективы ее применения в отношении сельских дестинаций Беларуси // Белорусский экономический журнал. 2019. № 1 (86). С. 136–151. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37179056> (дата обращения: 29.10.2025). EDN: ZAWQVN.

УДК 338.012

А. В. Туманин

ФГБОУ ВО «Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова», Луганск, Россия, e-mail: RE_forma79@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИИ

Ключевые слова: сельское хозяйство, государственная поддержка, субсидирование, льготное кредитование, инвестирование, сельскохозяйственное производство, тенденции.

В статье исследованы современные тенденции государственной поддержки сельского хозяйства России, цель которых состоит в импортозамещении, комплексном развитии АПК и сельских территорий, а также повышении уровня продовольственной безопасности в государстве и регионах. Цель статьи состоит во всестороннем изучении и оценке инструментов государственной финансовой поддержки сельского хозяйства России. Проведен анализ объемов финансовой поддержки в соответствии с государственными программами развития сельского хозяйства и приоритетные ее направления. Представлен обзор инструментов государственной поддержки сельского хозяйства, в частности субсидирования, льготного кредитования, инвестирования, динамика которых определяет положительные векторы развития отрасли. Выявлены тенденции ухудшения качества государственной поддержки отрасли, что подтверждается снижением объемов государственного финансирования в расчете на 1 рубль произведенной сельскохозяйственной продукции. Установлено, что современная государственная поддержка сельского хозяйства должна стать устойчивой тенденцией в развитии сельского хозяйства.

A. V. Tumanyan

Lugansk State Agrarian University named after E.K. Voroshilov, Lugansk, Russia,
e-mail: RE_forma79@mail.ru

CONTEMPORARY TRENDS IN STATE FINANCIAL SUPPORT FOR AGRICULTURE IN RUSSIA

Keywords: agriculture, state support, subsidies, preferential lending, investment, agricultural production, trends.

This article examines current trends in state support for agriculture in Russia, aimed at import substitution, integrated development of the agro-industrial complex and rural areas, and improving food security in the country and regions. The purpose of the article is to comprehensively study and evaluate the instruments of state financial support for agriculture in Russia. The article analyzes the volume of financial support under state agricultural development programs and its priority areas. It also provides an overview of state support instruments for agriculture, including subsidies, preferential loans, and investments, the dynamics of which determine positive vectors for the sector's development. It also identifies trends toward deteriorating state support for the sector, as evidenced by a decline in the volume of state funding per ruble of agricultural output. It is concluded that modern state support for agriculture should become a sustainable trend in agricultural development.

Введение

Исследование государственной финансовой политики в сфере сельского хозяйства является целенаправленным описанием процессов, связей или явлений, которые, сосредоточиваются, преимущественно, на решении наиболее важных вопросов, позволяющих всесторонне исследовать современные тенденции развития сельского хозяйства.

Ключевая роль среди этих вопросов отводится формированию и рациональному распределению финансовых ресурсов для максимального повышения прибыльности

сельскохозяйственного производства, обновлению его материально-технической базы; увеличению объемов экспорта сельскохозяйственной продукции, а именно продуктов ее переработки; улучшению доступа производителей к различным видам источников финансирования, формируемых на региональном и национальном финансовых рынках; росту уровня заработной платы и доходов населения, проживающего в сельской местности; увеличению поступлений в местные бюджеты; максимальному обеспечению продовольственной и экологиче-

ской безопасности региона. В связи с этим необходимость комплексной оценки современного состояния государственной финансовой поддержки и обоснование основных направлений ее совершенствования с учетом национальных и региональных экономических вызовов, определяет актуальность темы исследования.

Цель исследования – всестороннее изучение и оценка инструментов государственной финансовой поддержки сельского хозяйства России.

Материалы и методы исследования

Реализация исследовательских задач была достигнута на основе анализа научных публикаций отечественных ученых, аналитических материалов, законодательства о государственной поддержке и программах развития сельского хозяйства России. В процессе исследования использован комплекс общенаучных и специальных методов и приемов, в частности: критический, аксиоматический, теоретико-эмпирические и экономико-статистические методы исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

Вопросы государственной поддержки сельского хозяйства, которое хронически находится в положении зависимости в системе хозяйственного комплекса, выступает предметом постоянных дискуссий отечественных ученых. В научных исследованиях рассматриваются инструменты государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий и эффективность их применения в целях обеспечения конкурентных преимуществ [1]. При этом именно проблемы государственной поддержки, кредитно-монетарной политики и формирования инвестиционных ресурсов, по мнению ученых, выступают основным сдерживающим фактором инвестиционной активности сельскохозяйственных предприятий в современных условиях [2, 3]. Многие ученые в качестве критерии государственного регулирования предлагают оценивать экологический и социальные эффекты [4]. Методологические основы для постановки целей государственного регулирования сельского хозяйства выступают предметом исследования системы экономической политики государства, социальную основу которой формируют интересы нации [5, 6].

В современном мире страны с развитой экономикой и демократическими общественными отношениями, в том числе и Россия бюджетную политику координируют на развитие экономики (проявляющееся в росте ВВП) путем поддержки и стимулирования приоритетных отраслей экономики с учетом требований к социальной защите населения. К таким приоритетным отраслям экономики, в первую очередь, относится сельское хозяйство.

В России в настоящее время используется около 20 инструментов государственной финансовой поддержки сельского хозяйства, основные из которых представлены: субсидированием, частичной компенсацией затрат на объекты АПК, льготным лизингом и кредитованием, грантовой поддержкой производства и льготным налогообложением сельскохозяйственных предприятий.

Объемы бюджетных средств, направленные на развитие сельского хозяйства, возросли с 343,8 млрд руб. в 2017 г. до 544 млрд руб. в 2023 г., при этом в 2023 г. показатель снизился по сравнению с 2022 г. на 14,6 млрд руб. [8, 9] (рис. 1). Доля таких расходов составила 0,98% в общей сумме бюджетных расходов государства, что на 0,08 п. п. меньше уровня 2017 г. и на 0,18 п. п. – максимального значения показателя в 2019 г. Следовательно, при общей динамике роста объемов финансовой поддержки сельского хозяйства наблюдается незначительное снижение доли расходов на развитие отрасли, что связано с расширением направлений и объемов бюджетного финансирования других сфер деятельности, кроме отраслей экономики.

Удельный вес бюджетных расходов на развитие отраслей экономики снизился с 7,94% в 2017 г. до 6,45% в 2023 г., что свидетельствует об изменении направлений государственной экономической политики. При этом основным источником финансирования выступает федеральный бюджет, доля расходов которого составляет 82-88% от общей их суммы.

Финансовая поддержка со стороны государственного бюджета осуществлялась по программам, которые представляют собой законодательно закрепленный план действий органов государственно власти, предусматривающий реализацию мер и управлений действий, направленных на достижение поставленных целей государственной политики.



Рис. 1. Динамика бюджетных расходов на поддержку сельского хозяйства в РФ за 2017-2023 гг.
Примечание: рассчитано автором на основании [7, 8]

Все программы господдержки сельского хозяйства ориентированы на решение вопросов импортозамещения, комплексного развития АПК и сельских территорий, а также повышения уровня продовольственной безопасности в государстве и регионах.

Освоение бюджетных средств в аграрной сфере в 2023 г. осуществлялось в рамках реализации программы развития сельского хозяйства, куда было направлено 442,5 млрд руб. (81,34%), программы «Комплексное развитие сельских территорий» – 63,7 млрд руб. (11,71%), программы «Государственная программа эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и развития мелиоративного комплекса Российской Федерации» – 38 млрд руб. (6,95%) [9].

Основным инструментом государственной финансовой поддержки выступает субсидирование, которое включает в себя прямые выплаты, а также субсидии на покупку семян, удобрений, средств защиты растений, агрострахование урожаев, инвестирование в сельскохозяйственное производство, льготное кредитование, развитие сельских территорий и т. д. При этом, начиная с 2024 г. одним из условий получения субсидий выше установленной суммы (тестирование на субъектах хозяйствования, у которых выручка от реализации составляет свыше 800 млн. руб.), сельскохозяйственные предприятия обязаны внедрить в организационно-управленческую структуру инструменты искусственного интеллекта (ИИ) [9].

Согласно изменениям, которые внесены в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, утвержденным постановлением Правительства РФ от 2.12.2023 г. № 2065 [10], «единая» субсидия, которая с 1.01.2024 г. объединила ранее действующие с 2019 г. (в соотношении 58/42%) «компенсирующую» и «стимулирующую» субсидии, выделяется по установленным 12 приоритетам деятельности сельскохозяйственных предприятий. Приоритеты распределены по уровням утверждения, среди которых 5 устанавливаются как обязательные к выполнению по всем регионам, а остальные 7 – позволяют по решению регионов выбрать 3, которые предусматривают проведение традиционных мер по повышению продовольственной независимости региона и государства.

Несмотря на положительные изменения в сфере государственного регулирования развития сельского хозяйства, существуют тенденции снижения качества государственной поддержки отрасли, что подтверждается динамикой исследуемого показателя (объемов финансирования) в расчете на 1 рубль стоимости произведенной сельскохозяйственной продукции (рис. 2). На протяжении 2017-2023 гг. исследуемый показатель варьировал в пределах 0,061-0,075 ед., достигнув максимального значения в 2019 г. (0,075 ед.), что объясняется необходимостью повышения уровня обеспечения продукта-

ми питания населения в период пандемии. В последующем показатель снизился за счет роста объемов производства сельскохозяйственной продукции (на 67%) на фоне снижения размеров бюджетного финансирования отрасли в 2023 г. и составил 0,061 ед., что на 0,014 ед. меньше показателя 2019 г.

действующих механизмов государственной поддержки и повышения финансово-экономической самодостаточности сельскохозяйственных предприятий является льготное кредитование, в рамках которого предусмотрено субсидирование процентных ставок по кредитам (в т. ч. инвестиционным) и установление приоритетных направлений их использования. Начиная с 2017 г. в рамках реализации Программы льготного кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей ставка по кредитам составляла

до 5%, при которой объемы кредитования предприятий составили 137 млрд руб. (рис. 3). В связи с инфляционными процессами, ростом себестоимости сельскохозяйственного производства и потребностью в инвестиционном развитии предприятий объемы льготного кредитования в 2023 г. достигли 916 млрд руб., что более чем в 6 раз больше уровня 2017 г.

В 2024 г. введены новые условия льготного кредитования, согласно которым по приоритетным направлениям установлена ставка до 6,8% (селекция, генетика, молочное скотоводство, птицеводство, производство яиц, мукомольное и хлебопекарное производство, первичная переработка продукции животноводства), по неприоритетным – до 10% (приобретение сельскохозяйственной техники, помещений для хранения и др.).

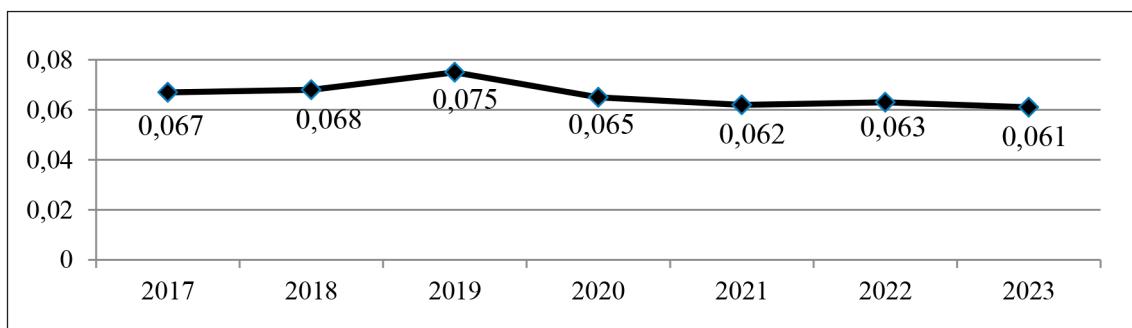


Рис. 2. Динамика объемов государственной финансовой поддержки сельского хозяйства в РФ в расчете на 1 рубль сельскохозяйственной продукции за 2017-2023 гг., ед.

Примечание: рассчитано автором на основании [8]

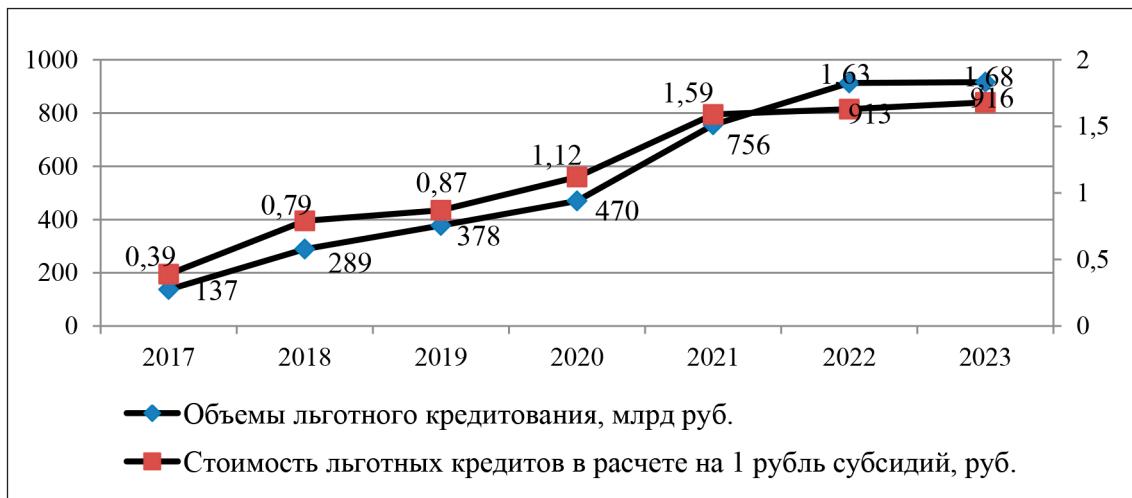


Рис. 3. Динамика льготного кредитования сельскохозяйственных предприятий в РФ за 2017-2023 гг.

Примечание: рассчитано автором на основании [8]

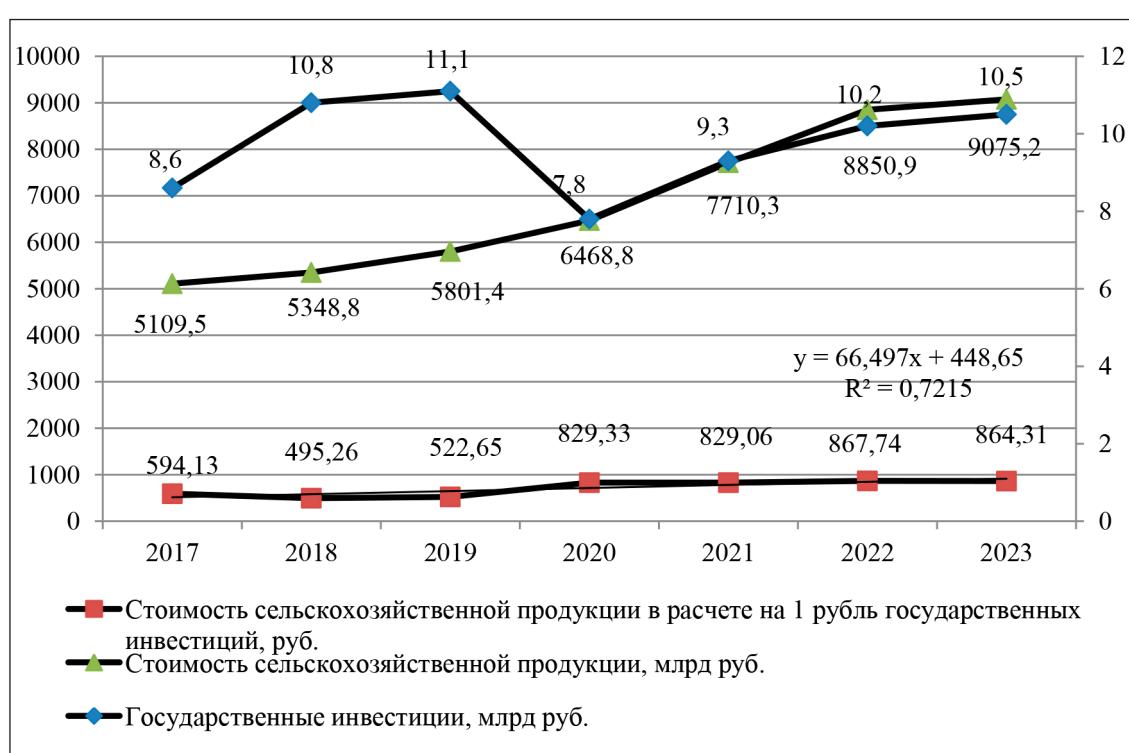


Рис. 4. Динамика инвестиций в сельскохозяйственное производство за счет государственного бюджета РФ за 2017-2023 гг.
 Примечание: рассчитано автором на основании [11]

Анализируя соотношение объемов льготного кредитования к субсидиям как критерий эффективности государственных мер регулирования сельского хозяйства, важно отметить, что рассчитанный показатель характеризуется ростом на протяжении 2017-2023 гг., однако его низкие значения свидетельствуют о недостаточной эффективности реализации кредитных инструментов государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий.

Одним из направлений государственной финансовой поддержки сельского хозяйства выступает инвестирование за счет государственного бюджета. По данным Государственного комитета статистики Российской Федерации процессы инвестирования в сельскохозяйственное производство в течение 2017-2023 гг. значительно активизировались, о чем свидетельствует рост инвестиционных вложений на 48,21%, суммы которых достигли 584,37 млрд руб. Однако в 2023 г. темп роста объемов инвестирования значительно сократился по сравнению с 2022 г. и составил 3,3%, что объясняется общей экономической обстановкой в государстве в условиях геополитической

неустойчивости. При этом тенденции государственных инвестиций на протяжении 2017-2023 гг. характеризуются ростом, при котором суммы вложений в 2023 г. возросли на 22,1% по сравнению с 2017 г. и на 34,6% по сравнению с 2020 г. Наибольший инвестиционные вложения за счет бюджетных средств были реализованы в 2019 г. в соответствии с мерами государственной политики, направленной на активизацию развития сельскохозяйственного производства и импортозамещение в периоды пандемии и геополитической нестабильности развития экономики.

Выявленные изменения обусловили увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции, что подтверждается соответствующими значениями показателя стоимости произведенной сельскохозяйственной продукции в расчете на 1 рубль государственных инвестиций (рис. 4). Так, анализируемый показатель в 2023 г. увеличился на 46% и составил 864,31 руб., что свидетельствует об эффективности государственного инвестирования и его роли в развитии сельскохозяйственного производства. Уровень аппроксимации ($R^2=0,72$)

с достаточной высокой достоверностью позволяет спрогнозировать дальнейшую динамику развития анализируемого процесса и повышения эффективности освоения государственной инвестиционной поддержки развития отрасли.

Исследуя направления инвестирования в АПК в 2023 г. следует отметить, что наибольший объем инвестиций (74%) освоен на развитие сельскохозяйственной отрасли, в частности на стимулирование приоритетных подотраслей и поддержку малых форм хозяйствования (крестьянских (фермерских) хозяйств). Около 25,9% инвестиций было направлено стимулирование инвестиционной деятельности в АПК и менее 1% – на развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения, а также создание

систем поддержки фермеров и развитие сельской кооперации.

Заключение

Таким образом, политика государства последних лет характеризуется активной позицией по отношению к сельскохозяйственным предприятиям, которая проявляется в диверсификации инструментов государственного регулирования и увеличении объемов финансовой поддержки. Меры государственной поддержки направлены на увеличение объемов сельскохозяйственного производства, импортозамещение и обеспечение продовольственной безопасности в государстве, что в последующем должно стать устойчивой тенденцией стратегического развития сельского хозяйства.

Библиографический список

1. Рысьмятов А.З., Балашова И.В., Терещенко Т.А. К вопросу о методологии государственной поддержки и государственного регулирования сельского хозяйства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 4-2. С. 274-277.
2. Сокольникова И.В. Влияние программ государственной поддержки на развитие аграрного сектора Российской Федерации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 3-1. С. 96-104.
3. Гладкий С.В., Гайдук Н.В., Шахрудинова М.С. Государственная поддержка инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве Краснодарского края // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11-3. С. 438-445.
4. Костенко О.В., Карсаков А.А. Государственное регулирование сельского хозяйства в системе национальной экономики // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 3. С. 29-34.
5. Ивановская В.Ю., Ивановская А.Л. Государственное регулирование сельского хозяйства в Вологодской области // Журнал исследований по управлению. 2023. Т. 9, № 4. С. 62-68.
6. Бабаева А., Алламурадов И., Атаев Б. Государственное регулирование сельского хозяйства // Вестник науки. 2023. Т. 2, № 10(67). С. 340-344.
7. Эсауленко Д.В. Оценка динамики государственной поддержки сельского хозяйства Российской Федерации // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4(48). С. 375-378.
8. Сельское хозяйство в России. 2023: Стат. сб. /Росстат. М., 2023. 104 с.
9. Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2023 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия». [Электронный ресурс]. URL: <https://mcx.gov.ru/> (дата обращения: 15.11.2025).
10. Постановление Правительства РФ от 2.12.2023 г. № 2065 «Изменения, которые вносятся в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, утвержденным» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202312060020?ysclid=m7eraotqh2395196833&index=3> (дата обращения: 18.11.2025).
11. Официальный сайт Государственного комитета статистики Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/free_doc/2009/b09_44/07-12.htm. (дата обращения: 16.11.2025).

УДК 333.1

О. Н. Худякова

ФГБОУ ВО «Северный государственный медицинский университет», Архангельск,
Россия, e-mail: oksana_inmen@mail.ru

Е. А. Стрелкова

ФГБОУ ВО «Северный государственный медицинский университет», Архангельск,
Россия

**ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Ключевые слова: финансовая устойчивость, рентабельность, деловая активность, показатели ликвидности, платежеспособность, структура пассивов, активы организации.

Финансово-экономические показатели деятельности организаций – неотъемлемая составляющая организационного анализа, который необходим для эффективного управления. Результатом мониторинга финансово-экономических показателей становятся взвешенныеправленческие решения, адекватная оценка конкурентоспособности организации и реализуемых ею услуг, разработка и совершенствование стратегических направлений деятельности, а также возможностей диверсификации. Цель исследования состоит в анализе финансово-экономических показателей деятельности организации. В статье рассмотрены и проанализированы оборотные средства и активы консалтинговой организации, структура пассивов, ликвидность баланса, показатели платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости, финансовые результаты деятельности, деловая активность и рентабельность. Представлена структура и динамика указанных финансово-экономических показателей. По итогам проведенного анализа подготовлен ряд практических рекомендаций, направленных на поддержание и совершенствование не только финансовой системы анализируемой организации, но и реализуемых ею направлений деятельности.

O. N. Khudyakova

Northern State Medical University, Arkhangelsk, Russia,
e-mail: oksana_inmen@mail.ru

E. A. Strelkova

Northern State Medical University, Arkhangelsk, Russia

**THE STUDY OF THE DYNAMICS OF FINANCIAL
AND ECONOMIC PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION**

Keywords: financial stability, profitability, business activity, liquidity indicators, solvency, structure of liabilities, assets of the organization.

The financial and economic performance of an organization is an integral component of organizational analysis, which is necessary for effective management. The monitoring of financial and economic indicators results in balanced management decisions, an adequate assessment of the competitiveness of the organization and the services it provides, the development and improvement of strategic areas of activity, as well as opportunities for diversification. The purpose of the study is to analyze the financial and economic performance of the organization. The article examines and analyzes the current assets and assets of a consulting organization, the structure of liabilities, the liquidity of the balance sheet, indicators of solvency, liquidity and financial stability, financial performance, business activity and profitability. The structure and dynamics of these financial and economic indicators are presented. Based on the results of the analysis, a number of practical recommendations have been prepared aimed at maintaining and improving not only the financial system of the analyzed organization, but also the areas of activity it implements.

Введение

Финансово-экономические показатели деятельности организаций – это группа показателей, которые отражают эффективность и стабильность бизнеса. Анализ финансово-экономических показателей деятельности

организации представляется очевидным. Для грамотного и эффективного управления организацией ключевым показателем является не только прибыль, но и динамика развития бизнеса. Рассмотреть такую динамику позволяют инструменты финансового

анализа [1]. Опора на финансовые показатели помогает руководству принимать грамотные управленческие решения, улучшая тем самым управление предприятием. С помощью анализа основных финансово-экономических показателей предотвращаются кассовые разрывы, скорректировать расходы и доходы, нивелировать затруднения с финансовой устойчивостью организации, улучшить стратегическое видение эффективности деятельности и рентабельности [2].

Целью проводимого исследования является анализ финансово-экономических показателей деятельности для дальнейшей разработки рекомендаций по совершенствованию и оздоровлению не только финансовой системы, но и всей деятельности компании.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи исследования:

- 1) Провести анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах деятельности консалтинговой организации;
- 2) Представить структуру и динамику финансово-экономических показателей деятельности;
- 3) Сформулировать практические рекомендации для сохранения и улучшения финансово-экономического положения организации.

Научная новизна представляемого исследования состоит в количественном анализе основных показателей деятельности организаций, что позволяет в будущем спроектировать практические рекомендации по совершенствованию деятельности организаций [3]. Кроме того, в рамках данной работы представляет интерес исследование специфики финансовой устойчивости и структуры капитала консалтинговых компаний в условиях высокой доли нематериальных факторов.

Авторская гипотеза состоит в том, что для разработки комплекса мероприятий по совершенствованию деятельности организации и направлений ее диверсификации необходимо учитывать показатели финансово-экономической деятельности.

Материалы и методы исследования

Объектом исследования является консалтинговая компания г. Архангельска. Предметом исследования являются основные финансово-экономические показатели деятельности организаций [4].

Анализ финансово-экономических показателей деятельности организации проведен на основе показателей ее бухгалтерской финансовой отчетности за 2021-2023 гг., с использованием Баланса и Отчета о финансовых результатах [5].

Значимость проведенного исследования заключается в возможности использования его результатов для совершенствования процессов основной деятельности консалтинговой организации и проектирования направлений диверсификации ее деятельности.

Результаты исследования и их обсуждение

Консалтинговые услуги – это услуги профессионального консультирования, оказываемые по широкому кругу различных сфер хозяйственной деятельности таких, как экономика, финансы, юриспруденция. Если обратиться к историческим истокам консалтинговой деятельности, то можно отметить, что первая в мире консалтинговая организация появилась в 1914 году и представляла она собой службу бизнес-исследований. В начале 30-х годов на рынке сложилось понимание того, что развитие любого бизнеса не представляется возможным без стратегического планирования в различных областях профессиональной деятельности. Поэтому консалтинговыми услугами заинтересовался не только крупный частный бизнес, но и государственные предприятия, что стало импульсом для развития консалтингового рынка.

В современных рыночных условиях консалтинговые услуги являются неотъемлемой частью бизнес-системы, по масштабам прибыли и объемам финансирования сопоставимы с другими сферами бизнеса.

Российский рынок консалтинговых услуг активно развивается примерно с 90-х годов одновременно с переходом к рыночной экономике. В настоящий момент этот рынок является профессиональным и конкурентоспособным (табл. 1).

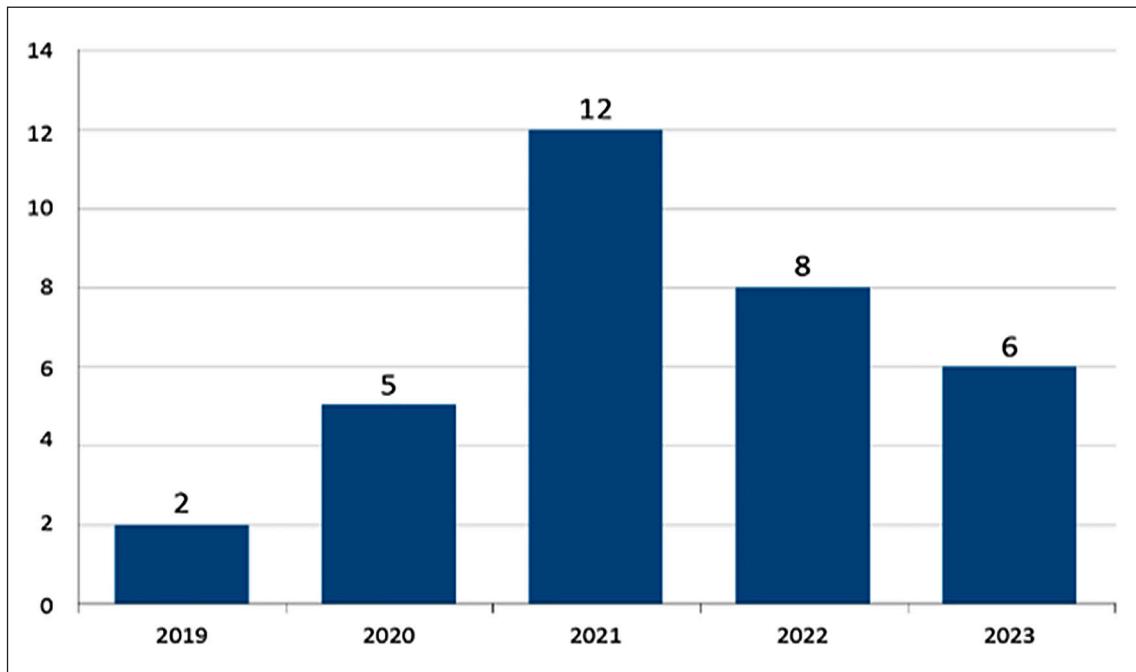
По результатам анализа рейтинговой группы RAEX [6] наиболее емким сектором рынка консалтинговых услуг является ИТ-консалтинг, который по результатам 2023 года занимает 23%, что объясняется продолжающейся цифровой трансформацией всех сфер деятельности.

На рисунке представлен темп роста выручки крупнейших консалтинговых компаний за пять лет.

Таблица 1

Распределение выручки участников рейтинга по направлениям консалтинга [6]

Направление консалтинга	2023г.		2022г.		2021г.		Темп роста, %	Изменение структуры, %		
	млрд руб.	%	млрд руб.	%	млрд руб.	%		2023/2022 *100	2023/2022	
ИТ-консалтинг	28,29	23	29,16	23	35,319	36,7	97,02	82,56	0	
Финансовый консалтинг	18,45	15	25,38	20	25,502	26,5	72,69	99,52	-5	
Налоговый и юридический консалтинг	18,45	15	10,14	8	7,988	8,3	181,95	126,94	7	
Консалтинг в области производства услуги (товаров)	17,22	14	12,68	10	7,891	8,2	135,80	158,88	4	
Оценочная деятельность	9,84	8	8,88	7	7,314	7,6	110,81	121,41	1	
Стратегическое планирование и маркетинг	9,84	8	12,68	10	6,063	6,3	77,60	109,14	-2	
HR-консалтинг	2,46	2	5,07	4	5,197	5,4	48,52	97,56	-2	
Другие консалтинговые услуги	18,45	15	22,82	18	0,962	1	80,85	2372,14	-3	
Итого	123	100	126,8	100	96,236	100	97,00	131,76	0	
									0	



Темп роста выручки консалтинговых компаний в динамике, %
Источник: RAEХ, по данным участников рэнкингов 2022-2024 гг.

По данным рейтингового агентства суммарная выручка крупнейших консалтинговых групп и компаний России составила 96,236 млрд рублей и увеличилась на три года на 12%. По данным 2022 года совокупная выручка увеличилась на 8% –

до 126,8 млрд рублей, но темп роста не смог перекрыть инфляцию. В 2023 году суммарные доходы крупнейших консалтинговых групп и компаний России, вошедших в рейтинг, составленный RAEХ, увеличились на 6% и составили 123 млрд рублей [6].

Таблица 2

Анализ состава и динамики активов организации за 2021-2023 г. г., тыс. руб.

Показатели	31 декабря			Изменение, тыс. руб.		Темп роста (снижения), %	
	2023 г.	2022 г.	2021 г.	2023-2022	2022-2021	2023-2022*100	2022-2021*100
Внеоборотные активы	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Оборотные активы	7613	6110	6872	1503	-762	124,60	88,91
Баланс	7613	6110	6872	1503	-762	124,60	88,91

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Таблица 3

Оценка состава, структуры и динамики оборотных средств консалтинговой организации за 2021-2023 гг.

Показатели	31 декабря						Темп роста, %		Изменение структуры, %	
	2023		2022		2021		2023/2022*100	2022/2021*100	2023-2022	2022-2021
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%				
Дебиторская задолженность	4442	58,35	4347	71,15	4029	58,63	102,19	107,89	-12,80	12,52
Денежные средства	3170	41,64	1755	28,72	2843	41,37	180,63	61,73	12,92	-12,65
Итого	7613	100	6110	100	6872	100	124,60	88,91	0,00	0,00

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Анализ финансово-экономических показателей рассмотрим на примере организации, оказывающей консалтинговые услуги, основным видом деятельности которой в соответствии с ОКВЭД является деятельность по оказанию консультационных и информационных услуг. Миссия организации – обеспечивать рынок востребованными консультационными услугами, которые имеют выгодное для потребителя соотношение цены и качества [7]. Основные цели организации:

- выход на лидерские позиции в области оказания консультационных услуг, расширение доли рынка;
- максимизация прибыли, остающейся в распоряжении организации, и обеспечение её эффективного использования [7].

Следуя нормативно-правовой базе Российской Федерации, в данной работе мы опираемся на методику финансово-экономического анализа деятельности организации [8].

Как уже было сказано, анализ финансово-экономических показателей деятельности организации – необходимая составляющая эффективного управленческого процесса.

Рассмотрим состав и динамику активов компании, представленных в таблице 2.

По итогам оценки показателей видно, что организация ведет свою деятельность за счет оборотных средств, тогда как внеоборотные ресурсы у нее отсутствуют. За 2021-2022 гг. организация снизила свои оборотные активы на 762 тыс. руб. (- 11,09 %), а за 2022-2023 гг. – увеличила на 1503 тыс. руб. (+ 24,60 %). Таким образом, валюта организации за три последних года увеличилась на 741 тыс. руб. или 10,78 %.

Рассмотрим состав, структуру и динамику оборотных средств предприятия, которые представлены в табл. 3.

В результате анализа сведений, представленных в таблице 3, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре оборотных средств занимает дебиторская задолженность – 58,35 % в 2023 году или 4442 тыс. руб., в 2022 году данная статья в общей структуре составляла 71,15%, а в 2021 году – 58,63%. Денежные средства в общей структуре составляют 41,64% в 2023 году или 3170 тыс. руб., что является самым высоким показателем за анализируемый период. Стоит отметить, что специфика деятельности предприятия предполагает отсутствие запасов на предприятии [9].

Таблица 4

Оценка состава, структуры и динамики пассивов консалтинговой компании за 2021-2023 гг.

Показатели	31 декабря						Изменение, тыс. руб.	Темп роста (снижения), %		
	2023		2022		2021					
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%				
Капитал и резервы	3039	39,92	2974	48,67	3306	48,11	65	- 332	102,19	89,96
Краткосрочные обязательства	4574	60,08	3136	51,33	3566	51,89	1438	- 430	145,85	87,94
Баланс	7613	100	6110	100	6872	100	1503	- 762	124,60	88,91

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Таблица 5

Анализ ликвидности баланса по абсолютным показателям за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Актив	2023	2022	2021	Пассив	2023	2022	2021	Платежный излишек (+) или дефицит (-)		
								2023	2022	2021
A1	3171	1763	2843	П1	4574	3136	3566	-1404	-1381	-723
A2	4442	4347	4029	П2	0	0	0	4442	4347	4029
A3	0	0	0	П3	0	0	0	0	0	0
A4	0	0	0	П4	3039	2974	3306	3038	2966	3306
Баланс	7613	6110	6872	Баланс	7613	6110	6872	0	0	0

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Таблица 6

Оценка платежеспособности по относительным показателям за 2021-2023 гг.

Показатели	Норматив	2023	2022	2021
1 Наиболее ликвидные активы (A1), тыс. руб.	X	3107	1755	2843
2 Дебиторская задолженность (A2), тыс. руб.	X	4442	4347	4029
3 Оборотные активы (A1+A2+A3), тыс. руб.	X	7612	6102	6872
4 Краткосрочные обязательства (П1+П2), тыс. руб.	X	4574	3136	3566
5 Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 1 / стр. 4)	0,2-0,3	0,6930	0,5596	0,7973
6 Коэффициент промежуточной ликвидности (стр.1+стр.2)/стр. 4	1 и более	1,6642	1,9458	1,9271
7 Коэффициент текущей ликвидности (стр. 3 / стр. 4)	1-2	1,6644	1,9457	1,9271

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Рассмотрим анализ состава, структуры и динамики пассивов предприятия и представим данные в таблице 4.

Исходя из анализа состава и структуры пассива консалтинговой организации стало ясно, что капитал организации в основном состоит из краткосрочных обязательств, которые занимают 60,08% в 2023 году или 4574 тыс. руб. За 2022 год краткосрочный заемный капитал снизился на 430 тыс. руб. (- 12,06%), тогда как за 2023 год он вырос на 1438 тыс. руб. (+ 45,85%).

Собственный капитал предприятия занимает 39,92% в 2023 г., в 2022 г. капитал также снизился на 332 тыс. руб. (- 10,04%), а в 2023 г. – вырос на 65 тыс. руб. (+ 2,19%).

Рассмотрим анализ баланса исследуемой организации на конец года в таблице 5.

По таблице 5 можно сделать вывод, что в исследуемом периоде организация допустимо ликвидна, т.к. не в полной мере соблюдается соотношение:

$$A_1 > \Pi_1; A_2 > \Pi_2; A_3 > \Pi_3; A_4 < \Pi_4.$$

Так же анализ абсолютных показателей показал, что организация платежеспособна, т. к. выполняются следующие неравенства:

$$A1+A2>P1+P2 \text{ и } A4<P4 [10].$$

Проведем анализ платежеспособности организации по относительным показателям (табл. 6).

В результате оценки относительных показателей ликвидности можно констатировать, что организация вполне платежеспособна и ликвидна, т. к. коэффициенты ликвидности находятся в нормативном интервале, хотя и несколько снизились по сравнению с 2021 г. Это свидетельствует о нерациональной структуре капитала компании [11].

Анализ риска потери финансовой устойчивости организации по абсолютным показателям при отсутствии запасов не целесообразен, поэтому проведем анализ финансовой устойчивости организации по относительным показателям в таблице 7.

По итогам анализа показателей, представленных в таблице 7, можно сделать вывод, что организация не является финансово устойчивой, т. к. практически все коэффициенты в 2023 году не соответствуют нормативам [11].

Проведем анализ деловой активности организации (табл. 8).

За анализируемый период оборачиваемость оборотных активов и совокупных активов выросла, а период оборота текущих активов снизился, что говорит об эффективности использования ресурсов [12].

Оборачиваемость денежных средств выросла на 0,0953 оборота, а период их оборота сократился на 0,0960 дня, что говорит об ускорении оборачиваемости, т.е. организация более быстро превращает оборотные средства в деньги.

Рост коэффициента оборачиваемости собственного капитала на 1,7167 оборота показывает повышение эффективности его использования, т.е. организация получает большую выручку с каждого рубля вложенных средств.

Рост оборачиваемости дебиторской задолженности на 0,2693 оборота и снижение срока ее оборота на 0,8819 дня говорит о том, что организация эффективно работает со своими дебиторами.

Отрицательным моментом является снижение оборачиваемости кредиторской задолженности на 0,8307 оборота, и увеличение срока ее оборота на 1,9093 дня показывает, что финансирование деятельности в большей степени идет за счет привлеченных средств.

Таблица 7

Оценка финансовой устойчивости по относительным показателям

Показатели	Обозначение	2023	2022	2021	Норматив
1. Собственные оборотные средства, тыс. руб.	СОС	3039	2974	3306	X
2. Оборотные активы (средства), тыс. руб.	ОА	7613	6110	6872	X
3. Запасы с НДС, тыс. руб.	З	33	0	0	X
4. Собственный капитал, тыс. руб.	СК	3039	2974	3306	X
5. Валюта баланса, тыс. руб.	ВБ	7613	6110	6872	X
6. Заемный капитал, тыс. руб.	ЗК	4574	3136	3566	X
7. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	ДО	0	0	0	X
8. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (СОС/ОА)	Kсос	0,3992	0,4867	0,4811	$\geq 0,1$
9. Обеспеченность материальных запасов собственными средствами (СОС/З)	Комз	0	0	0	$\geq 0,7$
10. Маневренность собственного капитала (СОС/СК)	Км	1,0000	1,0000	1,0000	$\geq 0,3$
11. Коэффициент автономии (СК/ВБ)	Кавт	0,3992	0,4867	0,4811	$\geq 0,5$
12. Коэффициент финансового рычага (ЗК/СК)	Кфр	1,5051	1,0545	1,0786	<1
13. Коэффициент финансовой устойчивости (СК+ДО)/ВБ	Кфу	0,3992	0,4867	0,4811	0,8-0,9
14. Коэффициент финансовой зависимости (ВБ/СК)	Кфз	2,5051	2,0545	2,0786	<2
15. Коэффициент концентрации заемного капитала (ЗК/ВБ)	Ккзк	0,6008	0,5133	0,5189	<0,5

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Таблица 8

Оценка деловой активности

Показатели	2023	2022	Изменение (+, -)
1.Выручка, тыс. руб.	46672	43354	3318
2.Себестоимость продаж, тыс. руб.	31921	30902	1019
3.Активы*, тыс. руб.	6861,5	6491	370,5
4.Оборотные активы*, тыс. руб.	6861,5	6491	370,5
5.Запасы*, тыс. руб.	0	0	0
6.Дебиторская задолженность*, тыс. руб.	4394,5	4188	206,5
7.Кредиторская задолженность*, тыс. руб.	3855	3351	504
8.Денежные средства*, тыс. руб.	2462,5	2299	163,5
9.Собственный капитал*, тыс. руб.	3006,5	3140	-133,5
10.Коэффициент оборачиваемости активов, (стр.1/стр.3)	6,8020	6,6791	0,1229
11.Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (стр.1/стр.4)	6,8020	6,6791	0,1229
12.Коэффициент оборачиваемости запасов (стр.2/стр.5)	0	0	0
13.Коэффициент оборачиваемости денежных средств (стр.1/стр.8)	18,9531	18,8578	0,0953
14.Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (стр.1/стр.6)	10,6205	10,3512	0,2693
15.Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (стр.1/стр.9)	15,5237	13,8070	1,7167
16.Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (стр.1/стр.7)	12,1069	12,9376	-0,8307
17.Период оборота текущих активов, дней (360/стр.11)	52,9255	53,8995	-0,9740
18.Период оборота запасов, дней (360/стр.12)	0	0	0
19.Период оборота дебиторской задолженности, дней (360/стр.14)	33,8967	34,7786	-0,8819
20.Период оборота денежных средств (365/стр.13)	18,9942	19,0902	-0,0960
21.Период оборота кредиторской задолженности, дней (360/стр.16)	29,7352	27,8259	1,9093
22.Длительность операционного цикла (стр.19+стр.18+стр.20)	53,1548	54,1340	-0,9792
23.Длительность финансового цикла (стр.22-стр.21)	23,4196	26,3081	-2,8885

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Положительным моментом является сокращение операционного цикла на 0,9792 дня и финансового цикла на 2,8885 дня, демонстрируя улучшение финансового состояния.

Существенное внимание при анализе деловой активности уделяется изучению оборачиваемости оборотного капитала (текущих активов) [13].

Прирост выручки определяется:

1. За счет изменения средней величины оборотных активов:

$$B0 = 370,5 \times 6,6791 = 2474,6 \text{ тыс. руб.}$$

2. За счет эффективного использования оборотных средств:

$$B1 = 0,1229 \times 6861,5 = 843,3 \text{ тыс. руб.}$$

3. Совокупное влияние факторов:

$$B0 + B1 = 2474,6 + 843,3 = 3317,9 \text{ тыс.руб.}$$

В результате увеличения текущих активов на 370,5 тыс. руб. за 2022-2023 г.г. выручка предприятия увеличилась на 2474,6 тыс. руб., а за счет роста оборачиваемости активов на 0,1229, выручка предприятия увеличилась на 843,3 тыс. руб.

Сумма высвобожденных денежных средств в результате ускорения оборачиваемости составляет:

$$\sum \text{высвобождения} = -0,9740 \times (46672 / 360) = -126 \text{ тыс.руб.}$$

$$\sum \text{высвобождения} = 6861 - 6491 \times (46672 / 43354) = -126 \text{ тыс.руб.}$$

$$\sum \text{высвобождения} = ((6861,5 / 46672) - (6491 / 43354)) \times 46672 = -126 \text{ тыс.руб.}$$

Проведем анализ финансовых результатов предприятия в таблице 9.

Таблица 9

Оценка финансовых результатов за 2023-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2023	2022	Изменение, тыс. руб.	Темп роста (снижения), %
Выручка	46672	43354	3318	107,65
Себестоимость продаж	31921	30902	1019	103,30
Валовая прибыль	14751	12452	2299	118,46
Коммерческие расходы	329	0	329	0,00
Прибыль от продаж	14422	12452	1970	115,82
Прочие доходы	0	20	-20	0,00
Прочие расходы	365	329	36	110,94
Прибыль до налогообложения	14057	12143	1914	115,76
Налог на прибыль и аналогичные платежи	1417	356	1061	398,03
Прибыль чистая	12640	11787	853	107,24

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Таблица 10

Оценка рентабельности за 2022-2023 гг.

№ п/п	Показатели	2023	2022	Отклонение
1	Выручка, тыс. руб.	46672	43354	3318
2	Активы*, тыс. руб.	6861,5	6491	370,5
3	Собственный капитал*, тыс. руб.	3006,5	3140	-133,5
4	Прибыль чистая, тыс. руб.	12640	11787	853
5	Рентабельность продаж (Рпр)(стр.4/стр.1)	0,2708	0,2718	-0,0010
6	Рентабельность активов (Ра)(стр.4/стр.2)	1,8422	1,8158	0,0262
7	Рентабельность собственного капитала (Рск)(стр.4/стр.3)	4,2042	3,7538	0,4504
8	Коэффициент оборачиваемости активов (стр.1/стр.2)	6,8020	6,6791	0,1229
9	Коэффициент финансовой зависимости (стр.2/стр.3)	2,2822	2,0672	0,2150
10	Влияние факторов на изменение Ра:			
	- влияние рентабельности продаж			-0,0070
	- влияние коэффициента оборачиваемости			0,0332
	- совокупное влияние			0,0262
11	Влияние факторов на изменение Рск:			
	- влияние рентабельности продаж			-0,0145
	- влияние коэффициента оборачиваемости			0,0688
	- влияние коэффициента финансовой зависимости			0,3961
	- совокупное влияние			0,4504

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

За 2022-2023 г. г. выручка предприятия выросла на 3318 тыс. руб. (+ 7,65%), а себестоимость – на 1019 тыс. руб. (+ 3,30%), в результате чего валовая прибыль увеличилась на 2299 тыс. руб. (+ 18,46%), а прибыль от продаж – на 1970 тыс. руб. (+ 15,82%).

Изменение суммы прочих доходов и расходов повлияло на рост прибыли до налогообложения на 1914 тыс. руб. (+ 15,76%), и чистой прибыли на 853 тыс. руб. (+ 7,24%).

Темп роста выручки = 107,65; Темп роста активов = 124,60; Темп роста прибыли = 107,24 отсюда следует, что Золотое правило экономики не соблюдается, это говорит о проблемах эффективности использования активов.

Проведем анализ рентабельности предприятия в таблице 10.

За 2023 год почти все показатели рентабельности в динамике имеют тенденцию к увеличению, что говорит об эффективности управления имуществом и ведении бизнеса. Но рентабельность продаж хоть и имеет положительное значение, но в динамике снижается (-0,11%), что указывает на снижение эффективности от основной деятельности.

Важную роль в финансовом анализе играет показатель рентабельности собственного капитала. Этот показатель характеризует наличие прибыли в расчете на вложенный собственниками данной организации капитал [14].

Оценка показателей рентабельности дает представление о том, насколько эффективно организация осуществляет свою деятельность, контролирует расходы при оказании услуг и какую чистую прибыль при этом получает. Нормативного значения для коэффициентов рентабельности не существует, но есть общее правило: величина рентабельности должна быть на таком уровне, чтобы обеспечивалась ликвидность организации. Это не означает, что чем выше значение коэффициента, тем лучше. Существенное увеличение рентабельности в течение отчетного периода может привести к значительному снижению ликвидности. Планируя коэффициенты рентабельности, организации всегда требуется решать, что на данном этапе важнее: рентабельность или ликвидность.

Выводы

Финансово-экономический анализ организаций, занятой в сфере консультационных

услуг, сфокусирован, в основном, на показателях ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств и капитала, дебиторской и кредиторской задолженности.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что организация вполне ликвидна и платежеспособна, но не является финансово устойчивой. Золотое правило экономики не соблюдается, что говорит о проблемах эффективности использования активов.

На основе проведенного анализа финансово-экономических показателей деятельности можно сформулировать ряд рекомендаций, направленных на повышение выручки, оптимизацию операционных расходов организации, улучшение управления денежными потоками, а также совершенствование профессиональных компетенций персонала.

Нами сформировано несколько направлений, по которым можно работать для сохранения и улучшения финансово-экономического положения:

- 1) Актуализация подходов к формированию пакета услуг, где пакеты группируют стандартные услуги, дополняемые опциями – индивидуализированными дополнительными услугами-надстройками под запросы клиента в зависимости от целевого сегмента с учетом общей стратегии продаж.

- 2) Развитие клиентской базы путем активного позиционирования продукта и проведения репутационного аудита.

- 3) Оптимизация операционных расходов с помощью анализа и возможного сокращения постоянных расходов таких, как офисные издержки, арендные платежи, автоматизация процессов.

- 4) Улучшение управления оборотным капиталом путем ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

- 5) Инвестирование в персонал-менеджмент: актуализация системы обучения и развития персонала, системы мотивации сотрудников

- 6) В рамках стратегического консалтинга мониторинг и анализ прибыльности проектов и целевых клиентов.

- 7) Развитие новых направлений деятельности путем расширения спектра оказываемых услуг.

Предлагаемые направления помогут обеспечить устойчивое финансово-экономическое положение анализируемой организации.

Библиографический список

1. Горячкова О.В., Гриценко С.Е. Финансово-экономический анализ деятельности организации: учебное пособие. М.: Мир науки, 2022. URL: <https://izd-mn.com/PDF/65MNNPU22.pdf> (дата обращения: 29.10.2025).
2. Маняева В.А., Шиганов В.А. О методических инструментах финансового консалтинга // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-1. С. 88-93. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3502> (дата обращения: 05.11.2025).
3. Шатковская Е.Г., Пиоткевич Н.С., Мих А.Д. Методология проведения финансового консалтинга в процессе управления организацией // Финансовая экономика. 2020. № 11. С. 101-105.
4. Отчет о финансовых результатах на 31.12.2021. Организационный документ. 2021. 12 с.
5. Бухгалтерский баланс на 31.12.2021. Организационный документ. 2021. 5 с.
6. Рейтинговое агентство RAEX URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2025/ (дата обращения: 25.12.2025).
7. Устав организации: внутренний документ. 2020. 45 с.
8. Ядренникова Е.В., Савченко Н.Л. Анализ финансово-экономической деятельности и оценка финансовой безопасности хозяйствующего субъекта: учебно-методическое пособие. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2023. 102 с.
9. Козюбров Т.И., Федотова А.А. Практические аспекты анализа эффективности использования материальных ресурсов в процессе осуществления стратегического планирования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 2(84). С. 82-85. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-284-82-85. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48078246> (дата обращения: 11.11.2025).
10. Комарова К.П., Козюбров Т.И. Методические аспекты комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 5(71). С. 57-62. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54768314> (дата обращения: 11.11.2025).
11. Деминова С.В., Сучкова Н.А., Кирпиченко Е.А. Мониторинг показателей рентабельности в обеспечении эффективности бизнеса // Вестник ОрелГИЭТ. 2021. № 2(56). С. 51-56. DOI: 10.36683/2076-5347-2021-2-56-51-56. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47339897> (дата обращения: 11.11.2025).
12. Шардан С.К., Хагаева А.В. Оценка деятельности компаний на основе финансового анализа // Вестник Академии знаний. 2021. № 43(2). С. 300-306. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11085. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46419848> (дата обращения: 12.11.2025).
13. Гарафиева Г.И. Оценка динамичности развития предприятий на основе модели «золотое правило экономики» // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 20, № 12(153). С. 13-21. DOI: 10.36871/ek.up.r.2024.12.20.002. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80356398> (дата обращения: 12.11.2025).
14. Ковылкин Д.Ю. Теоретические основы комплексного анализа финансово-экономического состояния предприятия // Вестник Академии знаний. 2022. № 53(6). С. 109-114. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50238094> (дата обращения: 12.11.2025).

УДК 338.2

Ши Цзясинь

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Санкт-Петербург, Россия, e-mail: shijiaxin@mail.ru

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО РАЗВИТИЯ В ПЕРСПЕКТИВЕ**

Ключевые слова: энергетический менеджмент, энергетика, энергоэффективность, экономическая устойчивость, интегрированная система управления.

Энергетика выступает одной из ключевых основ устойчивого экономического и социального развития современных государств. В условиях роста энергопотребления, усиления экологических ограничений и необходимости сокращения выбросов парниковых газов особую актуальность приобретает эффективное управление энергетическими ресурсами. Энергетический менеджмент рассматривается как важнейший инструмент повышения энергоэффективности промышленного производства, оптимизации затрат и снижения негативного воздействия на окружающую среду. В данной статье анализируются теоретические основы энергетического менеджмента, его сущность, функции и основные направления развития. Особое внимание уделяется международным стандартам, прежде всего ISO 50001, а также интегрированным системам управления, обеспечивающим комплексный подход к управлению энергопотреблением на уровне предприятий и организаций. Рассматриваются особенности и практический опыт внедрения систем энергоменеджмента в различных странах, включая Китай и Россию, с учетом национальных экономических условий, промышленной структуры и государственной энергетической политики. Автор подчеркивает, что в условиях цифровой трансформации экономики традиционные подходы к энергоменеджменту требуют дальнейшего совершенствования. Использование современных цифровых технологий, таких как большие данные, облачные вычисления и интеллектуальные системы мониторинга, открывает новые возможности для повышения прозрачности, точности и эффективности управления энергетическими ресурсами. Сделан вывод о необходимости интеграции энергетического менеджмента с цифровыми технологиями для обеспечения устойчивого развития промышленности.

Shi Jiaxin

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia,
e-mail: shijiaxin@mail.ru

**THEORETICAL ASPECTS OF ENERGY MANAGEMENT
AND ITS DEVELOPMENT IN THE FUTURE**

Keywords: energy management, energy, energy efficiency, economic structure, integrated management system.

Energy is an integral part of economic and social development, and effective energy consumption management (energy management) It is becoming an important tool for improving industrial energy efficiency and reducing carbon dioxide emissions. The article discusses the theoretical aspects of energy management and its development direction, such as ISO50001 standards and integrated management systems. In particular, the approaches of different countries, including China and Russia, to the implementation of energy management systems are highlighted. The author emphasizes the need to improve these systems in the context of digital transformation and the use of new technologies such as big data and cloud computing to improve the efficiency of energy resource management.

Введение

Энергетика является основой экономического и социального развития, а также ключом к достижению всеобъемлющего и долгосрочного сокращения выбросов углекислого газа [1, 2].

Энергетический менеджмент является одним из важных методов повышения энергоэффективности промышленности. Результаты исследований ученых из разных стран

мира показывают, что в дополнение к использованию инновационных технологий производства энергии для повышения эффективности производства энергии существует дополнительный теоретический потенциал повышения энергоэффективности на 25-50%, который может быть достигнут за счет эффективного управления энергией для повышения энергоэффективности промышленности [3-5].

Стандарты систем энергетического менеджмента, представленные ISO50001, стали широко используемым руководством по энергоменеджменту в мире. Благодаря долговременной эксплуатации стандартизованных систем энергоменеджмента предприятия могут добиться значительного повышения энергоэффективности и экономии энергии при низких затратах [6].

Экономическое развитие большинства стран мира неотделимо от энергетики, а эффективное повышение эффективности производства на энергетических предприятиях неотделимо от управления энергопотреблением.

Китай уделяет внимание важности энергоменеджмента. В дополнение к внедрению стандартов системы энергоменеджмента, таких как ISO50001, Китай активно содействует созданию систем энергоменеджмента с помощью различных инструментов политики, начиная с периода “12-й пятилетки”.

Для того чтобы постоянно совершенствовать систему энергоменеджмента и дать возможность большему числу предприятий уделять внимание вопросам энергетики и решать их на стратегическом уровне в долгосрочной перспективе, это является важной и сложной темой исследований.

Цель исследования заключается в комплексном анализе теоретических основ энергетического менеджмента как стратегической практики управления энергетическими ресурсами и выявить перспективные направления его развития в условиях цифровизации и трансформации глобальной энергетической системы. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- обобщить и систематизировать существующие в научной литературе подходы к определению энергетического менеджмента и сформулировать авторское определение, отражающее его ключевые элементы и роль в повышении энергоэффективности;

- проанализировать международный опыт внедрения систем энергетического менеджмента (включая стандарт ISO 50001) и особенности их реализации в странах с различными экономическими условиями, в первую очередь в Китае и России;

- исследовать эволюцию энергетического менеджмента в направлении интегрированных систем управления и оценить потенциал их применения в энергетических организациях для повышения операционной гибкости и конкурентоспособности;

- определить тенденции и перспективы развития энергетического менеджмента в контексте цифровой трансформации, в частности за счёт использования технологий больших данных, облачных вычислений и других инструментов оптимизации управления энергоресурсами.

Результаты исследования призваны углубить теоретическое понимание энергетического менеджмента как системного инструмента, а также предложить практические ориентиры для его совершенствования в современных экономических и технологических условиях.

Материалы и методы исследования

Немецкая ассоциация инженеров определяет энергоменеджмент как активную, организованную и систематическую координацию закупок, преобразования, распределения и использования энергии для удовлетворения спроса с учетом экологических и экономических целей [7].

Национальный комитет по изучению научно-технических условий Китая определяет, что социальной функцией правительства и соответствующих ведомств по планированию, организации, регулированию и надзору за всем процессом разработки, производства и потребления энергии является макроменеджмент энергии; управление всем процессом энергоснабжения и потребления посредством предприятия – это энергетический микроменеджмент [8].

Российские ученые в целом считают, что энергетический менеджмент можно рассматривать как современную функцию организационного управления, которая включает в себя функции планирования, организации, стимулирования и контроля для обеспечения эффективной работы энергетических организаций [9].

На самом деле, в мире нет единого понимания определения и интерпретации энергетического менеджмента. В Китае энергетическая отрасль иногда имеет некоторые отклонения в своем понимании энергетического менеджмента на практике.

Поэтому необходимо изучить различные точки зрения в отечественных и зарубежных исследованиях, чтобы обобщить относительно единое понимание академическим сообществом управления энергией.

Автор исследовала научных труд учёных различных стран в отрасле энергетического менеджмента и сформировала таблицу.

Сравнение концепций энергетического менеджмента в разных странах мира

Страна	Концепция	Определение
ISO 50001	Система управления для постоянного улучшения энергорезультативности.	ISO 50001 описывает требования к созданию, поддержанию и улучшению системы управления; ожидаемый результат – улучшение энергорезультативности через системный подход.
Германия	Энергетический менеджмент как проактивная и системная координация цепочки «закупка–преобразование–распределение–использование» с учётом экономическими и экологическими целями.	Энергетический менеджмент трактуется как по всей цепочке с учётом экономических и экологических целей.
США	Набор практик и культуры постоянного улучшения, опирающаяся на измерение и данные.	В отрасле энергетического менеджмента данные служат основой решений и энергетической экономии.
РФ	Энергетический менеджмент как управлеченческая функция: планирование, организация, мотивация, контроль для энергетической эффективности.	Энергетический менеджмент раскрывается через управленческие функции и целевую ориентацию на эффективность негативного воздействия.
КНР	Энергетический менеджмент преимущественно ISO 50001.	В GB/T 23331 (идентичен ISO 50001) EnMS определяется как система менеджмента для установления энергополитики, целей/показателей и процессов/планов для их достижения.

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

По результатам проведённого исследования и анализа автор приходит к следующим выводам: в немецкой научной традиции в области энергетического менеджмента при формировании и развитии данного понятия в большей степени подчёркивается целостность управленческой процессной цепочки, а также согласование экономических и экологических целей, а не узкая ориентация исключительно на производственный менеджмент; в российской научной литературе концепция энергетического менеджмента, как правило, трактуется в классических функций управления, с акцентом на интегрированное управление. в США современные подходы к энергетическому менеджменту преимущественно ориентированы на принципы управления, основанного на данных, и формирование культуры энергетической результативности; в Китае действующая практика энергетического менеджмента в целом соответствует международному стандарту ISO 50001 и характеризуется акцентом на системность, нормативную обеспеченность и устойчивость.

В то же время, с течением времени, строительным развитием экономики и технологий, энергетические организации (или предприятия) в различных странах активно совершенствуют инструменты и методы управления, направленные на экономию

энергии и повышение эффективности производства энергии.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализируя определения энергоменеджмента, предложенные многими отечественными и зарубежными учеными, можно обнаружить, что, хотя эти определения явно различаются по выражению, все же есть некоторые общие ключевые элементы.

С точки зрения целей, энергетический менеджмент направлен на повышение энергетической эффективности предприятий, уделяя особое внимание энергоэффективности, а также принимая во внимание соответствующие экономические аспекты (такие как затраты на электроэнергию) и экологические аспекты (такие как выбросы парниковых газов). Важной предпосылкой энергетического менеджмента является удовлетворение спроса на энергию, особенно для предприятий, ориентированных на производство, в основном потребности в энергии для производства. Средства или меры по повышению энергоэффективности включают в себя как средства управления, так и технические средства.

Энергоменеджмент направлен как на обеспечение, так и на удовлетворение спроса на энергию предприятия, включая

весь процесс закупки, преобразования, распределения и использования энергии. Таким образом, он связан не только с энергетической системой, отвечающей за производство энергии и снабжение предприятия, но и напрямую связан с производственной системой со стороны спроса на энергию. Сам по себе энергетический менеджмент должен быть организованным, систематическим и непротиворечивым. Это не краткосрочный проект, а стратегический или тактический.

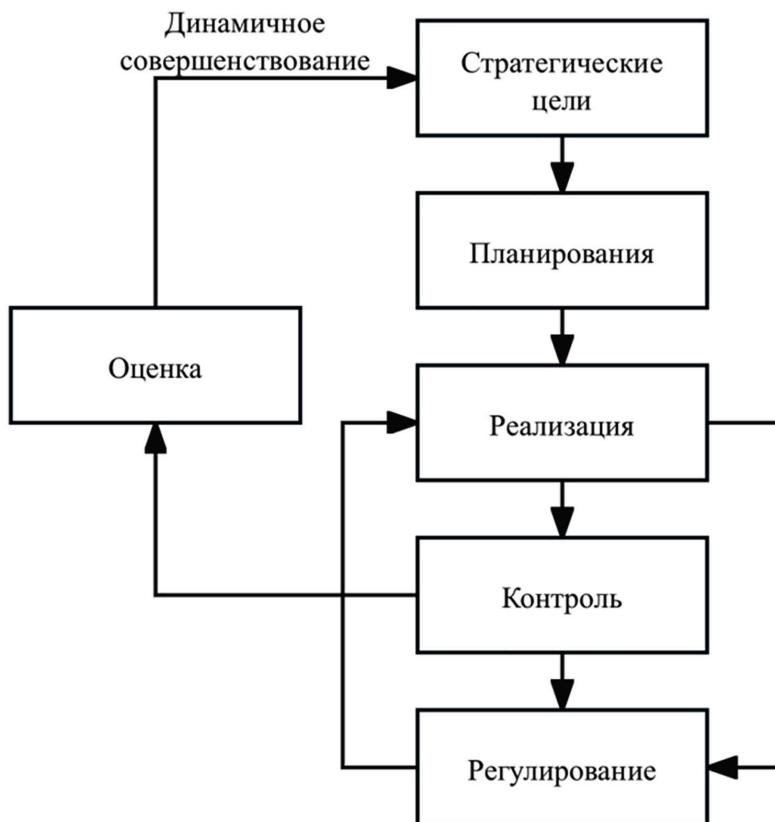
Основываясь на приведенной выше интерпретации и анализе, а также объединяя общие черты различных точек зрения, автор предлагает следующее определение энергетического менеджмента:

Энергетический менеджмент – это стратегическая практика организации (или предприятия), направленная на активную, систематическую координацию всего процесса закупок, преобразования, распределения и использования энергии в соответствии с предпосылкой удовлетворения спроса на энергию, направленная на улучшение энергетических показателей организации путем комплексного использования управ-

ленческих и технических средств с учетом экономические и экологические цели.

Система энергетического менеджмента охватывает весь процесс потребления, передачи и использования энергетических ресурсов. Она предполагает разработку энергетической политики, внедрение принципов непрерывного совершенствования и координацию задач соответствующих подразделений. В рамках системы осуществляется планирование энергоменеджмента, проведение энергоаудита, установление энергетических базисов и показателей, а также разработка конкретных программ управления энергоресурсами. На этой основе обеспечиваются последующие процессы контроля, мониторинга, анализа и оценки в сфере энергоменеджмента (рис. 1).

Создание системы энергетического менеджмента позволяет соответствовать законодательным и нормативным требованиям, а также более эффективно достигать целей в области энергосбережения. Выбор и прохождение сертификации системы энергетического менеджмента способствует укреплению и развитию механизмов управления энергоресурсами.



*Рис. 1. Режим функционирования системы энергетического менеджмента
Примечание: составлена автором по результатам данного исследования*

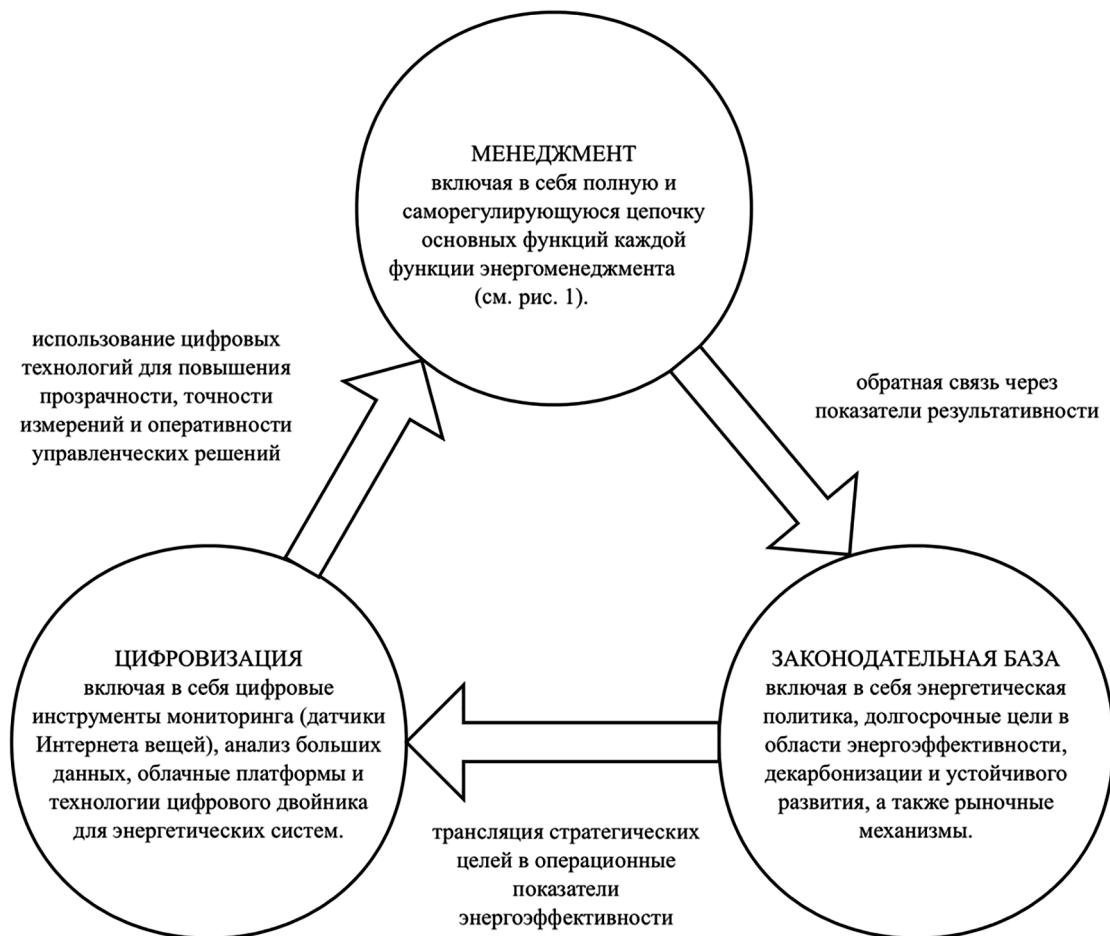


Рис. 2. Система энергетического менеджмента с использованием концепций цифровизации и интеграции
Примечание: составлена автором по результатам данного исследования

В сегодняшней сложной и изменяющейся бизнес-среде для повышения эффективности управления и конкурентоспособности предприятия изучили и внедрили интегрированную систему управления. Эта система призвана устранить барьеры между традиционными системами управления, способствовать обмену информацией и ресурсами, а также обеспечить согласованность стратегических целей корпорации и управляемой деятельности. Инновации и оптимизация модели управления энергетической отраслью имеют большое значение для обеспечения национальной энергетической безопасности и содействия устойчивому развитию отрасли. Поэтому особенно важно создать и внедрить интегрированную систему управления в сфере энергетики [10].

В настоящее время все страны активно продвигают интегрированную систему управления энергетическими предпри-

ятиями. Для энергетических предприятий, сталкивающихся со сложными условиями добычи полезных ископаемых и строгими требованиями к безопасности и охране окружающей среды, особенно важно внедрить интегрированную систему управления.

Так называемая интегрированная система управления заключается не просто в совмещении различных систем управления, а в систематической интеграции нескольких систем управления для формирования скоординированного, унифицированного и эффективного органичного целого. Это требует от предприятий полного учета требований и характеристик каждой системы управления при разработке стратегий, распределении ресурсов, выполнении задач и мониторинге эффективности, чтобы обеспечить бесперебойную связь и скоординированную оптимизацию управленческой деятельности. Благодаря построению инте-

грированной системы управления предприятия могут лучше реагировать на изменения во внешней среде, повышать гибкость и скорость реагирования внутреннего руководства и, таким образом, сохранять лидирующие позиции в условиях жесткой рыночной конкуренции. Заглядывая в будущее, надо продолжать совершенствовать построение и применение интегрированной системы энергоменеджмента в современных условиях, особенно в контексте цифровой трансформации, и активно изучать новые пути интеллектуального управления на основе данных. Это включает в себя, но не ограничивается ими: использование технических средств, таких как большие данные и облачные вычисления, для повышения уровня интеллектуальности при работе системы; укрепление межведомственного и межуровневого обмена информацией и сотрудничества для преодоления информационных барьеров; и постоянное повышение цифровой грамотности сотрудников и их инновационного потенциала для обеспечения поддержки талантливых сотрудников. Постоянная оптимизация и модернизация интегрированной системы управления.

Цифровизация энергетического менеджмента реализуется прежде всего через создание интегрированной платформы данных, которая на основе технологий Интернета вещей, больших данных и искусственного интеллекта обеспечивает полномасштабное мониторинг и цифровое двойничество энергосистемы. На этой основе применяются интеллектуальная аналитика и распределённые реестры (блокчейн) для перехода от централизованной модели к распределённой, самобалансируемой архитектуре

с элементами «NET». Это позволяет достичь синергетической оптимизации «генерация-сеть-нагрузка-накопление», обеспечить управляемость и регулируемость массовых распределённых ресурсов, а также автоматизацию рыночных операций. В результате повышается эффективность и надёжность системы, ускоряется её трансформация в направлении доминирования возобновляемых источников энергии.

Таким образом, на основе ранее предложенной автором режима функционирования системы энергетического менеджмента осуществляется дальнейшая оптимизация системы энергетического менеджмента с использованием концепций цифровизации и интеграции (рис. 2).

Кроме совершенствования управлительских процессов, в исходную систему управления включаются технологические и законодательные элементы, формируя единый механизм. При этом цифровые технологии выступают не только как вспомогательный инструмент, но и как структурный элемент системы энергетического менеджмента.

Заключение

Энергетический менеджмент представляет собой стратегическую практику, направленную на улучшение энергоэффективности предприятий через систематическую координацию всех этапов энергетического процесса – от закупки до использования энергии. Внедрение интегрированных систем управления, которые объединяют различные подходы к управлению, способствует повышению гибкости и адаптивности организаций в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Библиографический список

1. 刘晓龙, 崔磊磊, 李彬, 杜祥琬. 碳中和目标下中国能源高质量发展路径研究 [Исследование путей развития высококачественной энергетики в Китае в условиях достижения целей углеродной нейтральности] // 北京理工大学学报 (社会科学版) [Journal of Beijing Institute of Technology (Social Sciences Edition)]. 2021. Vol. 23, No. 3. P. 1–8. [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.bit.edu.cn/sk/cn/article/view/2725> (дата обращения: 28.09.2025).
2. 项目综合报告编写组. 《中国长期低碳发展战略与转型路径研究》综合报告 [Всеобъемлющий отчет «Исследование долгосрочной стратегии низкоуглеродного развития Китая и путей его трансформации】] // 中国人口·资源与环境 [China Population, Resources and Environment]. 2020. Vol. 30, No. 11. P. 1–25. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTotal-ZGRZ202011001.htm> (дата обращения: 28.09.2025).
3. Paramonova S., Thollander P., Ottosson M. Quantifying the extended energy efficiency gap: evidence from Swedish electricity-intensive industries // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2015. Vol. 51. P. 472–483.

[Electronic resource]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1364032115005821> (accessed: 28.09.2025). DOI: 10.1016/j.rser.2015.06.012.

4. Böttcher C., Müller M. Insights on the impact of energy management systems on carbon and corporate performance: An empirical analysis with data from German automotive suppliers // Journal of Cleaner Production. 2016. Vol. 137. P. 1449–1457. [Electronic resource]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614006003> (accessed: 28.09.2025). DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.06.013.

5. Bunse K., Vodicka M., Schönsleben P., Brülhart M., Ernst F.O. Integrating energy efficiency performance in production management: Gap analysis between industrial needs and scientific literature // Journal of Cleaner Production. 2011. Vol. 19. P. 667–679. [Electronic resource]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652610004452> (accessed: 28.09.2025). DOI: 10.1016/j.jclepro.2010.11.011.

6. McKane A., Therkelsen P., Scodel A., Rao P., Aghajanzadeh A., Hirzel S., et al. Predicting the quantifiable impacts of ISO 50001 on climate change mitigation // Energy Policy. 2017. Vol. 107. P. 278–288. [Electronic resource]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421517302744> (accessed: 28.09.2025). DOI: 10.1016/j.enpol.2017.04.049.

7. 全国科学技术名词审定委员会. 能源管理 [Управление энергетикой]. 2008. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.termonline.cn/word/184777/1#s1> (дата обращения: 28.09.2025).

8. Kanneganti H., Gopalakrishnan B., Crowe E., Al-Shebeeb O., Yelamanchi T., Nimbarde A.N., et al. Specification of energy assessment methodologies to satisfy ISO 50001 energy management standard // Sustainable Energy Technologies and Assessments. 2017. Vol. 23. P. 121–135. [Electronic resource]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213138817304745> (accessed: 28.09.2025). DOI: 10.1016/j.seta.2017.09.003.

9. Федоськина Л.А., Абрамов Е.И. Терминологические особенности энергетического менеджмента // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 22 (373). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/terminologicheskie-osobennosti-energeticheskogo-menedzhmenta> (дата обращения: 28.09.2025).

10. 罗金铭. 一体化管理体系的构建与实践研究 [Разработка и практическое исследование интегрированной системы управления] // 活力. 2024. № 10.

УДК 331.101.3

М. А. Якупов

Набережночелнинский институт ФГАУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Набережные Челны, Россия

Г. С. Габидинова

Набережночелнинский институт ФГАУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Набережные Челны, Россия,
e-mail:gab-gul@yandex.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Ключевые слова: система мотивации, розничная торговля, принципы мотивации, инструменты мотивации, механизм мотивации, эффективность системы мотивации.

В данной статье затронута проблема низкой эффективности существующих систем мотивации персонала в сфере розничной торговли, и как результат – низкая производительность труда, высокий показатель текучести кадров и т.д. Целью данного исследования явилось совершенствование системы мотивации персонала в сфере розничной торговли с учетом ее особенностей. По результатам исследования предложена концептуальная модель системы мотивации персонала, которая позволит увеличить заинтересованность сотрудников и повысить их вовлеченность в дела компании; повысить производительность труда и эффективность работы персонала; укрепить корпоративную культуру и командный дух; сократить расходы на подбор и обучение новых сотрудников за счёт снижения текучести кадров. На предприятиях розничной торговли концептуальная модель может быть реализована с внедрением различных методов мотивации: посредством проведения конкурсов между сотрудниками, повышения общего уровня мотивации и улучшения результатов их работы. Также учитывая индивидуальные потребности сотрудников, внедряя гибкие графики, которые положительно влияют на уровень удовлетворенности персонала. А организация курсов и тренингов способствует повышению квалификации сотрудников и создает возможности для дальнейшего карьерного роста.

M. A. Yakupov

Naberezhnye Chelny Institute (branch) of Kazan (Volga Region) Federal University,
Naberezhnye Chelny, Russia

G. S. Gabidinova

Naberezhnye Chelny Institute (branch) of Kazan (Volga Region) Federal University,
Naberezhnye Chelny, Russia, e-mail:gab-gul@yandex.ru

CONCEPTUAL MODEL OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN RETAIL ENTERPRISES

Keywords: motivation system, retail trade, principles of motivation, tools of motivation, mechanism of motivation, effectiveness of the motivation system.

This article addresses the problem of the low efficiency of the existing staff motivation systems in the retail sector, and as a result – low labor productivity, high turnover rate, etc. The purpose of this study was to improve the staff motivation system in the retail sector, taking into account its specific features. Based on the results of the study, a conceptual model of the staff motivation system is proposed, which will increase the employees' interest and involvement in the company's affairs; increase labor productivity and efficiency of the staff; strengthen the corporate culture and team spirit; reduce the costs of recruiting and training new employees by reducing the turnover rate. In retail enterprises, the conceptual model can be implemented by introducing various methods of motivation, such as holding contests among employees, increasing their overall level of motivation, and improving their performance. Also, taking into account the individual needs of employees, implementing flexible schedules that have a positive impact on staff satisfaction. And organizing courses and trainings helps to improve the skills of employees and creates opportunities for further career growth.

Введение

Концептуальная модель системы мотивации персонала – это общее представление принципов, подходов и методов, используемых для организации мотивации сотрудников на предприятии. Эта модель – основа для будущей модернизации и дальнейшей разработки механизмов, улучшающих систему мотивации персонала для достижения целей организации.

Основными аспектами концептуальной модели является определение четких и конкретных целей и задач внедрения системы мотивации персонала. Необходимо определить для чего внедряется система мотивации на выбранном предприятии [1].

Целью исследования выступила разработка концептуальной модели системы мотивации персонала, которая, при успешном применении на предприятиях сферы розничной торговли, позволит повысить производительность труда работников, увеличить удовлетворенность сотрудников, снизить текучесть кадров, увеличить лояльность сотрудников, повысить качество обслуживания клиентов.

Материалы и методы исследования

В исследовании использован системный подход к разработке модели мотивации персонала розничной торговли. Методологическая база включает анализ принципов построения системы мотивации, изучение её элементов и инструментов, а также особенностей мотивации работников торговли. Исследование базируется на теоретических методах: анализе научной литературы, синтезе существующих подходов и моделировании концептуальной модели. Практические методы исследования охватывают диагностику текущего состояния систем мотивации, планирование изменений и разработку механизмов внедрения. Статистическая обработка данных проводилась на основе анализа КРП, оценки уровня удовлетворённости сотрудников и мониторинга текучести кадров.

Результаты исследования и их обсуждение

Для того чтобы правильно реализовать цели, необходимо следовать определенным принципам построения системы мотивации персонала, к которым можно отнести:

1. Прозрачность. Сотрудники должны понимать за что они получают очередное вознаграждение, у них должна выработатьс

я четкая причинно-следственная связь между действием и выдаваемым поощрением.

2. Справедливость. Одно и то же действие у разных сотрудников должно оцениваться одинаково, независимо от их статуса и каких-либо отношений между сотрудником и руководством.

3. Гибкость. Разработанная система должна быть адаптирована под индивидуальные особенности сотрудников и изменения внешней среды.

4. Комплексность. Система должна включать в себя различные методы мотивации, которые будут более эффективны при одновременном их использовании.

5. Ориентация на результат. В основе разрабатываемой системы мотивации должно быть заложено достижение конкретных целей. Должно быть четкое представление к чему приведет то или иное поощрение. Система не должна работать «просто так».

6. Индивидуализация подходов. Нужно учитывать, что каждый сотрудник уникален и его уровень мотивации может зависеть от множества факторов, таких как – возраст, стаж работы, личные амбиции, семейное положение и тому подобное. Например, для молодых сотрудников важным мотиватором может быть возможность карьерного роста, в то время как для более опытных и взрослых сотрудников мотиватором будет стабильность и признание их заслуг. Поэтому система мотивации должна быть гибкой и учитывать индивидуальные потребности каждого работника.

7. Баланс между материальными и нематериальными стимулами. Материальные стимулы (премии, бонусы, денежные вознаграждения), безусловно, важны, но они не всегда являются основным мотиватором. Нематериальные стимулы (признание, возможность профессионального роста, комфортная рабочая атмосфера), играют очень важную роль. Например, публичное признание заслуг сотрудника на общем собрании может быть более эффективным, чем небольшая денежная премия. Потому что работа для человека – это не только заработка денег, но и времяпровождение. Учитывая то, что сотрудник большую часть жизни посвящает работе – нельзя опираться лишь на материальные стимулы.

8. Ориентация на долгосрочную перспективу. Система мотивации персонала должна быть направлена на достижение как краткосрочных целей, так и на формирование долгосрочных эффектов от внедренных

методов. Это может включать в себя программы наставничества, долгосрочные бонусы за выслугу лет, а также создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников.

9. Учет внешних факторов. Внешняя среда, экономическая ситуация в стране, уровень конкуренции на рынке труда, изменения в законодательстве, могут оказывать значительное влияние на мотивацию сотрудников [2]. Например, в условиях экономического кризиса сотрудники могут больше ценить стабильность и социальные гарантии, в отличии от возможности получения высоких премий и бонусов.

При учете всех принципов построения можно значительно увеличить эффективность разрабатываемой системы мотивации персонала.

Элементами системы мотивации являются материальные (заработка, премия, социальный пакет и др.) и нематериальные стимулы (карьерный рост, обучение сотрудников, гибкие условия труда и др.) [3]. В современной теории и практике HR-менеджмента наблюдается устойчивая тенденция к диверсификации мотивационных механизмов за пределами традиционных материальных стимулов. Наряду с базовыми элементами системы мотивации целесообразно рассматривать ряд дополнительных нематериальных компонентов, обладающих значительным потенциалом в плане повышения уровня вовлечённости и субъективной удовлетворённости персонала. Ниже представлен анализ трёх ключевых направлений:

1. Корпоративная социальная ответственность (KCO) как фактор внутренней мотивации.

Интеграция принципов KCO в корпоративную стратегию оказывает многоуровневое воздействие на мотивационный профиль сотрудников. Участие организации в социально значимых инициативах – будь то экологические проекты, благотворительные программы или поддержка локальных сообществ – формирует у персонала:

- когнитивный компонент: осознание соответствия ценностей компании личным убеждениям;
- эмоциональный компонент: чувство гордости и причастности к значимым делам;
- поведенческий компонент: усиление лояльности и готовности к сверхролевым действиям.

2. Система наставничества представляет собой двусторонний инструмент развития человеческого капитала:

- для новых сотрудников – ускоренная социализация, снижение адаптационного стресса, освоение неявных знаний;
- для наставников – актуализация экспертного статуса, развитие лидерских компетенций, осознание собственной значимости в организационном контексте.

3. Системы обратной связи и вовлечения: от коммуникации к ко-креации.

Регулярная обратная связь от руководства, а также вовлечение сотрудников в процесс принятия решений могут значительно повысить их мотивацию. Например, проведение регулярных встреч с руководством, на которых сотрудники могут высказать свои идеи и предложения, создают у персонала чувство причастности к общему делу.

Существуют также довольно много инструментов мотивации персонала:

- инструменты, связанные с условиями труда (комфортное рабочее место, корпоративные льготы, охрана здоровья сотрудников);
- инновационные инструменты (гемификация, программы лояльности, персонализированные бонусы);
- коллективные инструменты мотивации (совместные цели и поощрения команды, корпоративные мероприятия, вовлечение сотрудников в дела компании);
- инструменты для удержания персонала (разработка программ наставничества, преемственность, опросы);
- индивидуальный подход (учет личных целей сотрудника, гибкая система мотивации) [4-6].

Конкретные решения рассматриваются при разработке системы мотивации.

Механизмы реализации концептуальной модели.

Для успешного внедрения системы мотивации персонала необходимо определить механизмы её реализации. Они должны обеспечивать последовательное внедрение мероприятий и включать следующие этапы:

1. Диагностика текущего состояния системы мотивации на выбранном предприятии:

1.1. Исследование степени удовлетворённости персонала действующей на предприятии системой мотивационных механизмов.

1.2. Комплексный анализ достоинств и недостатков применяемых на предприятии методов стимулирования персонала.

1.3. Выявление и систематизация факторов, обуславливающих снижение мотивационного потенциала сотрудников.

2. Системное планирование преобразований существующей модели, предусматривающее поэтапное внедрение корректирующих мероприятий:

2.1. Разработка системы конкретных задач по совершенствованию механизмов мотивации трудовой деятельности.

2.2. Проектирование комплексной программы действий, обеспечивающей согласование интересов сотрудников с целевыми ориентирами развития компании.

2.3. Формирование бюджетной сметы и идентификация необходимых ресурсов, требуемых для внедрения запланированных преобразований.

3. Интеграция новой системы в существующую организационную структуру и бизнес-процессы

3.1. Проектирование интегрированной системы стимулов (материальных и нематериальных), ориентированной на достижение установленных ключевых показателей эффективности.

3.2. Реализация системы тренингов для управленческого персонала, нацеленных на обеспечение эффективной передачи профессиональных компетенций сотрудникам в условиях реального рабочего процесса.

3.3. Систематическое информирование персонала о целевых установках, функциональных механизмах и достигнутых результатах внедряемой системы.

4. Мониторинг и итеративная корректировка параметров системы:

4.1. Осуществление систематического мониторинга индикаторов эффективности функционирования внедрённой системы мотивации.

4.2. Проведение опросов и получение обратной связи от сотрудников, для оценки системы мотивации.

4.3. Внесение корректировок и изменений в систему на основе полученных данных для повышения её эффективности.

По результатам исследования [7-9] была предложена следующая концептуальная модель системы мотивации персонала в розничной торговле (рисунок).

Структура модели разделена на следующие этапы и элементы:

Вход – на данном этапе выделяются денежные средства, необходимые для прове-

дения мероприятий информации, трудовые и другие ресурсы.

Субъект системы мотивации – это человек или группа людей, которые осуществляют процесс мотивации персонала и определяют цель мотивации. Это может быть непосредственное руководство компании, HR-отдел или руководители на местах.

Диагностика (1 этап)

На данном этапе выявляются основные проблемы текущей системы мотивации персонала. Например – недостаточная эффективность системы, устарелость, отсутствие четких целей и установок.

Планирование (2 этап)

Данный этап разделен на 2 части:

1) Формулирование целей. Цели при разработке данной системы мотивации – повышение уровня мотивации сотрудников, уменьшение текучести кадров, повышение уровня удовлетворенности клиентов, укрепление компании на рынке, увеличение прибыли компании.

2) Определение принципов построения системы. В рамках данного проекта предстаются принципы индивидуальности, справедливости, прозрачности, адаптации и комплексного подхода.

Внедрение (3 этап).

Данный этап также разделен на 2 части:

1) Выбор методов мотивации. Основные методы мотивации – материальные (премии, бонусы, увеличение заработной платы, участие сотрудников в прибыли компании) и нематериальные (обучение, карьерный рост, похвала, корпоративные мероприятия).

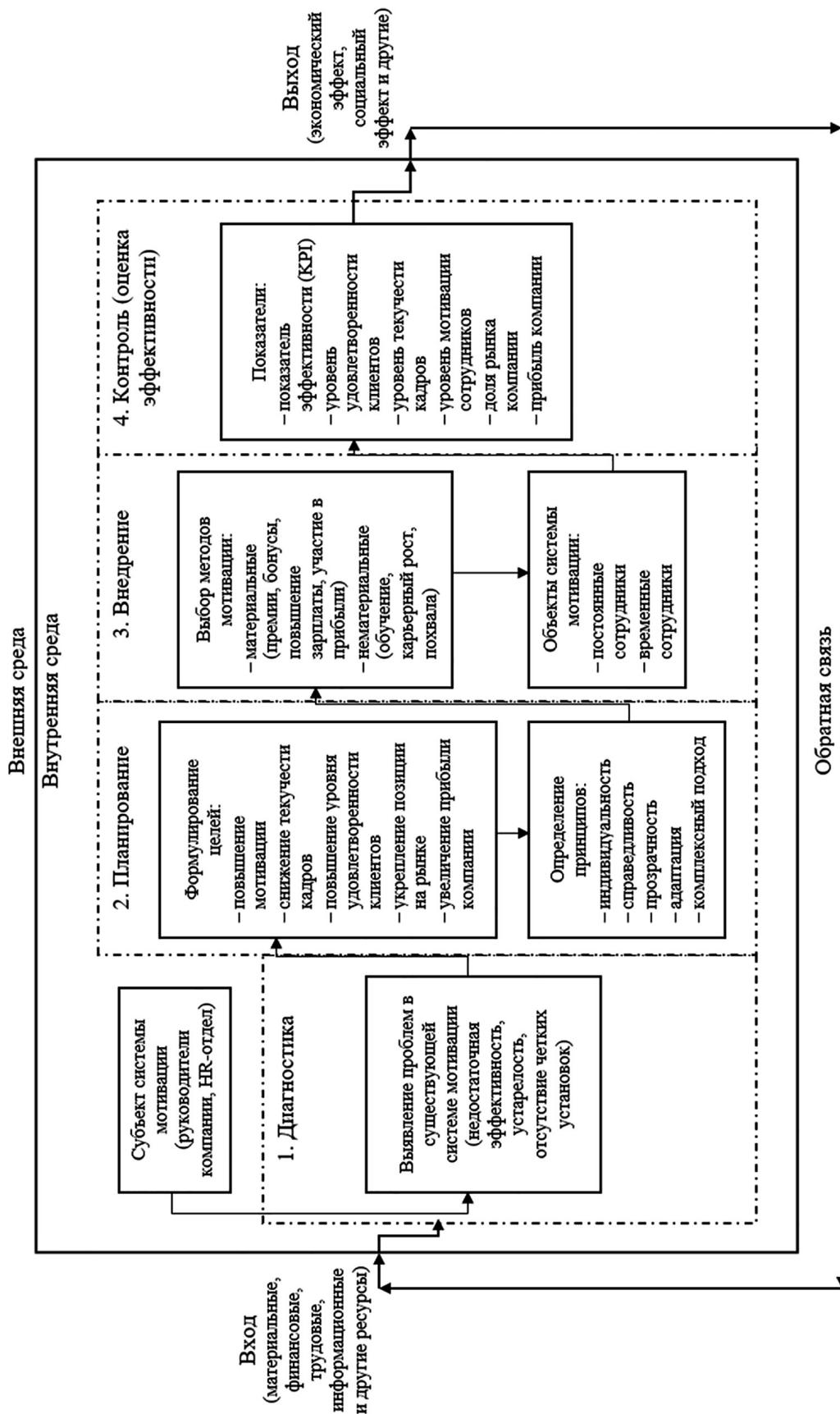
2) Объекты системы мотивации. На кого конкретно направлены предложенные мероприятия (временные, постоянные сотрудники компании, команды, отделы)

Контроль (4 этап).

Заключительный этап, на котором производится оценка эффективности внедренной системы мотивации [10].

Оцениваются различные показатели, на основе которых оценивается эффективность всего проекта – показатель КРІ (эффективности), уровень удовлетворенности клиентов, уровень мотивации сотрудников, текучести кадров, доля рынка компании и её прибыль.

После завершения всех этапов, на выходе получаем некий экономический и социальный эффект. В системе присутствует цикличность, полученные ресурсы могут отправиться на вход, можно повторить данную процедуру вновь.



*Концептуальная модель системы мотивации персонала розничной торговли
Примечание: составлено авторами*

Можно предложить следующий план апробации концептуальной модели системы мотивации:

1. Подготовительный этап:

- Выбор pilotных торговых предприятий для тестирования модели.
- Формирование рабочей группы из представителей руководства и HR-специалистов.
- Разработка детального плана внедрения с учетом специфики предприятий.
- Подготовка информационных материалов для сотрудников.

2. Диагностический этап:

- Оценка текущего состояния системы мотивации.
- Анализ показателей текучести кадров и удовлетворенности персонала.
- Выявление проблемных зон в существующей системе.
- Сбор обратной связи от сотрудников.

3. Этап внедрения:

- a) Поэтапное внедрение элементов модели:
 - Материальные стимулы (система премирования, социальный пакет).
 - Нематериальные стимулы (гибкий график, обучение).
 - Корпоративные мероприятия.
 - Система наставничества.
- b) Организация обучающих семинаров для руководителей.
- c) Запуск информационной кампании среди сотрудников.

4. Контрольный этап:

- a) Мониторинг ключевых показателей эффективности:
 - Текущесть кадров.
 - Производительность труда.
 - Уровень удовлетворенности сотрудников.
 - Качество обслуживания клиентов.
- b) Проведение структурированных промежуточных оценок результативности по завершении трёх-, шести? и двенадцатимесячных периодов наблюдения
- c) Реализация корректирующих действий по отношению к модели на основании данных, собранных на контрольных этапах проекта

5. Этап аналитической оценки достигнутых результатов в рамках реализации проекта:

- Проведение сравнительного анализа количественных и качественных показателей в ретроспективной (до внедрения) и актуальной (после внедрения) временных периодах

– Проведение комплексной оценки экономической эффективности посредством анализа соотношения достигнутых результатов и затраченных ресурсов

– Комплексное изучение мнений персонала посредством сбора и многомерного анализа вербальных и оценочных данных, полученных от сотрудников

– Разработка научно обоснованных рекомендаций по масштабированию модели на основе анализа её текущих параметров и потенциала расширения

6. Систематическая фиксация полученных результатов в соответствии с утверждёнными правилами документирования и требованиями к оформлению отчётной документации

– Формирование официального отчёта о результатах аprobации

– Систематическая регистрация результативных практик и идентификация проблемных аспектов

– Формирование комплекса научно обоснованных рекомендаций, направленных на масштабирование и устойчивое применение разработанной модели в практических условиях

Заключение

Таким образом, концептуальная модель системы мотивации персонала представляет собой универсальную основу для создания эффективной системы стимулирования и способствует достижению стратегических целей предприятия, повышая удовлетворённость сотрудников.

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение системы мотивации персонала сопряжено с определенными рисками[11]. Один из таких рисков, это недостаточная вовлеченность руководства. Если топ-менеджеры не проявляют активного интереса к процессу, это может привести к тому, что система мотивации будет существовать лишь формально и не будет внедрена на практике. Чтобы избежать этого, важно обеспечить поддержку со стороны руководства и вовлечь его в процесс разработки и внедрения системы.

Одним из значимых рисков выступает недостаточная информированность персонала о принципах функционирования системы мотивации. Дефицит понимания механизмов её работы способен спровоцировать снижение уровня доверия и вовлечённости сотрудников. Для минимизации данного ри-

ска целесообразно: систематически проводить разъяснительную работу; организовывать обучающие семинары; разрабатывать прозрачные и понятные регламенты начисления вознаграждений.

Следует учитывать, что имплементация системы мотивации сопряжена со значительными ресурсозатратами. Недостаточное финансирование способно привести к снижению её функциональной эффективности. Во избежание данного риска целесообразно: осуществлять детальное планирование бюджета; внедрять систему поэтапно, распределяя ресурсы по приоритетным компонентам; начинать с ключевых

элементов, обеспечивающих максимальный эффект.

Необходимо учитывать, что эффективная система мотивации должна обладать свойством гибкости и предусматривать учёт индивидуально-личностных потребностей персонала [12]. Несоответствие системы ожиданиям сотрудников способно привести к формированию негативного эмоционального фона и последующему снижению уровня трудовой мотивации. Чтобы минимизировать этот риск, необходимо регулярно получать обратную связь от сотрудников и вносить изменения в систему на основе этих результатов.

Библиографический список

1. Павлова Е.К. Особенности мотивации персонала в сфере розничной торговли // Вестник науки. 2024. Т. 3, № 5(74). С. 218-223. EDN: XGSMZL.
2. Газизуллина Н.Р. Анализ и оценка конкуренции на рынке розничной торговли в Республике Татарстан // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 1. С. 11-16. EDN: OPUWZX.
3. Миненкова З.В., Сукманов Э.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7(17). URL: <https://pei-journal.ru/index.php/PEII/article/view/452> (дата обращения: 15.12.2025). EDN: YPPCYS.
4. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1(21). С. 4. URL: <https://obe.ru/journal/vypusk-2021-1-mart/ilchenko-s-v-issledovanie-zarubezhnogo-opyuta-motivatsii-trudovoj-deyatelnosti-personala/> (дата обращения: 15.12.2025). EDN: WSHGSO.
5. Васильев О.В. Особенности участия работников в управлении прибылью корпорации в России и за рубежом // Вестник Челябинского государственного университета. 2011. № 32(247). С. 65-74. EDN: OPFZHN.
6. Пушкарёва Е.В., Абдураимова Э.Р. Инновационные методы мотивации персонала // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия: Экономика и управление. 2013. Т. 26(65), № 2. С. 117-124. EDN: VEBHLP.
7. Гусельникова Ю.А., Богдан Н.Н. Мотивация и стимулирование труда работников в сфере торговли // Вестник науки. 2024. Т. 4, № 5(74). С. 191-200. EDN KWEQGI.
8. Лыморева О.А., Мирошникова А.А. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности в сфере розничной торговли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 7(65). С. 139-143. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10608. EDN: XMHDLL.
9. Фокина Н.А., Алядинова М.А. Методика формирования системы мотивации персонала предприятия розничной торговли // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. № 4(49). С. 120-130. EDN: ICPZJQ.
10. Юшаева Р.С., Саралинова Д.С., Иналова М.А. Эффективность внедрения системы мотивации персонала на предприятии // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 4, № 6. С. 329-332. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_4_329. EDN: YOAJHL.
11. Чулanova О.Л., Рынгач О.Л. Риски мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала: региональный опыт // Материалы Афанасьевских чтений. 2018. № 2(23). С. 33-44. EDN: ORXEUV.
12. Ясин М.И., Бажданова Ю.В. Методика измерения долгосрочности и краткосрочности мотивации // Организационная психология. 2024. Т.14, № 1. С. 96-108. DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-1-96-108.