
**ВЕСТНИК
АЛТАЙСКОЙ АКАДЕМИИ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

ISSN 1818-4057

№ 6 2025

Научный журнал

Вестник Алтайской академии экономики и права

ISSN 1818-4057

Журнал издаётся 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 25.06.2025.

Дата выхода номера 25.07.2025.

Распространение по свободной цене.

Усл. печ. л. 27,75. Тираж 500 экз. Формат 60×90 1/8.

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ ПОСРЕДСТВОМ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ <i>Абидов Т. Ш., Воротилова О. А., Гоголева М. В., Алиев Т. Р., Манукян М. В.</i>	6
СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ЭНЕРГОСБЫТОВОЙ КОМПАНИИ <i>Арифиллин М. В., Сухоробров А. В.</i>	13
АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЭВОЛЮЦИИ ОБЪЕКТОВ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА <i>Бувевич С. Ю.</i>	18
ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФОНДОВ НАЦИОНАЛЬНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ <i>Верещкий В. В.</i>	23
ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ: АНАЛИЗ «ЭЛЕКТРОННОГО» И «ЦИФРОВОГО» ПРАВИТЕЛЬСТВА <i>Вершицкая Е. Р., Згонникова А. Е.</i>	30
ОЦЕНКА ЭКСПОРТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА РОССИИ <i>Гамиловская А. А.</i>	39
МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД В АНАЛИЗЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ <i>Гаранина С. А.</i>	49
КРИТИЧЕСКИЙ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ КРАХА ОБМЕННОГО КУРСА <i>Гореликов К. А., Бердиева А. И., Казарян М. Г.</i>	56
ПРОДУКТЫ И ИНИЦИАТИВЫ В ОБЛАСТИ ЗЕЛЕННЫХ ФИНАНСОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ <i>Дзущева Л. Т., Казеннова Ю. А., Маренина О. И., Маковецкий М. Ю.</i>	63
АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Заварин Ю. А.</i>	72
ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ <i>Кетоева Н. Л., Афонасьев А. В.</i>	79
ИННОВАЦИОННАЯ КОМПЛЕКСНОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ <i>Кириллова А. Н., Мусинова Н. Н.</i>	84

ВАЛОВОЙ ВНУТРЕННИЙ ПРОДУКТ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ ТЕМПОВ ПРИРОСТА <i>Корсакова Е. А.</i>	90
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ <i>Костина О. И., Костин И. В., Несонова Н. И.</i>	98
ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНДЕКСОВ ПРИ РЕСУРСНОМ-ИНДЕКСНОМ МЕТОДЕ ДЛЯ СЕВЕРНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ <i>Куриков В. М., Гурьев С. В.</i>	104
БИЗНЕС СЕГМЕНТИРОВАНИЕ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ КОМПАНИЙ (ПРЕДПРИЯТИЙ) В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ <i>Лысенко М. В., Лысенко Н. В., Лысенко Ю. В., Симченко О. Л., Камдина Л. В., Ерашев Б. И., Зеленина Е. А.</i>	110
МЕТОДЫ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ИНДУСТРИИ РИТЕЙЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА <i>Маркин О. В.</i>	115
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОЛГ РЕГИОНА: СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ <i>Морозова Г. В., Филличкина Ю. Ю., Чугунов В. И.</i>	124
АНАЛИЗ ВИДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА <i>Мусяненко С. О., Забелин Н. А.</i>	132
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ ОСВЕЩЕНИЯ ПИВА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И РАСЧЁТ ПОЛНОЙ СТОИМОСТИ ВЛАДЕНИЯ <i>Овсянникова А. В.</i>	144
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНАЯ ПЛАТЕЖНАЯ ИНДУСТРИЯ РОССИИ <i>Перцева С. Ю.</i>	150
ОПТИМИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ НАЛОГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА: МЕТОДЫ, СЦЕНАРИИ И ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ НА ПРИМЕРЕ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ <i>Петрунин Д. А.</i>	156
МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА НА ПРИМЕРЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ <i>Рождкова Д. Ю.</i>	163
ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ «СЛУЧАЙНЫЙ ЛЕС» ПРИ АНАЛИЗЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ <i>Соловьев В. В., Синцова Е. А.</i>	169
К ПРОБЛЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНОВ КОНТРОЛЯ <i>Федченко Е. А., Авдальян А. Б., Грачев С. С.</i>	176

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ СКВОЗНОГО КОНТРОЛЯ ЗА РАСХОДАМИ БЮДЖЕТА НА ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) УЧРЕЖДЕНИЙ	
<i>Хамзина Р. Р.</i>	186
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА	
<i>Чичерова Е. Ю., Аникина Л. А., Шадская И. Г.</i>	195
ОБЗОР АКТУАЛЬНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ И ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИИ	
<i>Шаманина Е. И., Гращенков С. И.</i>	202
ОЦЕНКА НАЛОГОВЫХ РИСКОВ ПРИ ВЫБОРЕ КОНТРАГЕНТОВ	
<i>Шоль Ю. Н., Бахметьева А. И., Жарикова К. К.</i>	210
АДАПТАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ К ИННОВАЦИЯМ НА БАЗЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	
<i>Щербаков А. П.</i>	215

УДК 658:004.9

T. Ш. Абидов

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», Волгоград,
e-mail: Damien_95@mail.ru

О. А. Воротилова

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», Волгоград

М. В. Гоголева

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», Волгоград

T. Р. Алиев

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», Волгоград

М. В. Манукян

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», Волгоград

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ ПОСРЕДСТВОМ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Ключевые слова: цифровые технологии, ERP, MRP, EAM, большие данные, цифровизация, искусственный интеллект, производственные системы, инновационные технологии, эффективность.

В статье исследуется влияние инновационных технологий на эффективность производственных систем. На основе анализа литературных источников и опыта практического внедрения данных систем предлагаются рекомендации по их оптимальному применению. Рассмотрены ключевые факторы успеха и потенциальные проблемы при внедрении инновационных технологий в производственную систему. Современные производственные системы сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования для повышения конкурентоспособности. В статье рассматривается роль инновационных технологий, в частности, систем управления активами предприятия (EAM – Enterprise Asset Management), планирования ресурсов предприятия (ERP – Enterprise Resource Planning) и планирования потребности в материалах (MRP – Material Requirements Planning), в решении этой задачи. Проанализированы основные функции и возможности данных систем, их преимущества и недостатки. На основе анализа практических примеров и теоретических исследований предложены рекомендации по выбору и внедрению оптимальных технологических решений для конкретных производственных предприятий, с учётом их специфики и целей. Результаты исследования могут быть полезны для руководителей и специалистов, занимающихся вопросами управления производством и повышения его эффективности.

T. Sh. Abidov

Volgograd State Technical University, Volgograd,
e-mail: Damien_95@mail.ru

O. A. Vorotilova

Volgograd State Technical University, Volgograd

M. V. Gogoleva

Volgograd State Technical University, Volgograd

T. R. Aliev

Volgograd State Technical University, Volgograd

M. V. Manukyan

Volgograd State Technical University, Volgograd

IMPROVING PRODUCTION SYSTEMS THROUGH INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Keywords: digital technologies, ERP, MRP, EAM, big data, digitalization, artificial intelligence, production systems, innovative technologies, efficiency.

The article examines the impact of innovative technologies on the efficiency of production systems. Based on the analysis of literary sources and the experience of practical implementation of these systems, recommendations for their optimal use are proposed. The key success factors and potential problems in the implementation of innovative technologies in the production system are considered. Modern production systems face the need for continuous improvement in order to increase competitiveness. The article examines the role of innovative technologies, in particular, enterprise asset management systems (EAM), Enterprise Resource Planning (ERP) and Material Requirements Planning (MRP), in solving this problem. The main functions and capabilities of these systems, their advantages and disadvantages are analyzed. Based on the analysis of practical examples and theoretical research, recommendations are proposed for the selection and implementation of optimal technological solutions for specific manufacturing enterprises, taking into account their specifics and goals. The results of the study can be useful for managers and specialists involved in production management and efficiency improvement.

Введение

Совершенствование производственных систем в современных условиях является одной из стратегически важных задач для предприятий, стремящихся к устойчивому развитию и конкурентоспособности. Актуальность внедрения инновационных технологий в производственные системы компаний объясняется несколькими важными факторами.

Во-первых, в условиях глобализации и интенсивной конкуренции бизнес стремится к повышению эффективности своих процессов. Инновационные технологии, такие как системы автоматизации, аналитика больших данных (BigData) и технологии искусственного интеллекта (ИИ), позволяют не только оптимизировать производственные процессы, но и улучшить качество обслуживания клиентов, что в свою очередь способствует увеличению их удовлетворённости и лояльности [1].

Во-вторых, рост цифровой экономики требует от компаний быстрой реакции на изменения в потребительских предпочтениях и рыночной ситуации. Внедрение инновационных технологий управления проектами, систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management) и других цифровых решений даёт возможность компаниям значительно ускорить процесс принятия решений.

Цель исследования. Статья направлена на предоставление комплексного анализа и практических рекомендаций по совершенствованию производственных систем,

стимулирование их адаптации к современным условиям и максимизацию их эффективности через инновационные технологии. Авторы статьи проводят анализ влияния внедрения инновационных технологий на экономическую эффективность, стремятся достичь оптимизации производственных систем посредством инновационных технологий и разработки нового алгоритма производственных систем. В статье выработаны конкретные рекомендации, которые смогут помочь компаниям успешно адаптироваться к изменениям и оптимизировать свои процессы. Данная статья идеальна для исследователей, практиков и студентов, заинтересованных в изучении современных методов управления и технологий, способствующих повышению эффективности бизнеса.

Задачи исследования:

- анализ существующих инновационных технологий;
- моделирование производственного процесса;
- идентификация и минимизация рисков;
- обобщение и систематизация данных;
- разработка рекомендаций по внедрению.

В статье анализируется совершенствование производственных систем предприятий посредством инновационных технологий, изучается алгоритм действий менеджмента во время внедрения инновационных технологий в производственную систему компании.

Объектом изучения является производственная система предприятий.

Предмет – влияние инновационных технологий на эффективность адаптации

менеджмента к внедрению роботизированных комплексов.

Материал и методы исследования

В статье проведен систематический обзор научных публикаций, отчетов и других источников для изучения существующих подходов к совершенствованию производственных систем и оценке эффективности инновационных технологий. А также была использована модель для имитации работы производственной системы с различными сценариями внедрения инновационных технологий и оценки их влияния на производительность, затраты и время цикла. Рассчитаны показатели рентабельности вложений (ROI – Return on Investment), чистой приведённой стоимости (NPV – Net Present Value) и совокупной стоимости владения (TCO – Total Cost of Ownership) для нескольких сценариев внедрения инновационных технологий. Проведен SWOT-анализ для определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, связанных с внедрением инновационных технологий.

Результаты исследования и их обсуждение

Своевременная оценка потенциальных рисков и разработка стратегии их минимизации является неотъемлемой частью повышения вероятности успешного внедрения инновационных технологий в производственные системы и достижения задуманных целей. Данная статья исследует проблему, связанную с недостаточной изученностью влияния определённого типа инновационной технологии на конкретные аспекты производственной системы.

В современном менеджменте компании все чаще прибегают к внедрению специализированных систем управления, среди которых особую роль играют система EAM, MRP, ERP и многие др. Каждая из этих концепций обладает своими уникальными характеристиками и функциями, которые способствуют оптимизации процессов в организациях и улучшению их конкурентоспособности.

Внедрение технологий управления проектами, систем CRM, систем управления производственными процессами (MES – Manufacturing Execution System), систем диспетчерского управления и сбора данных (SCADA – Supervisory Control and Data

Acquisition), бизнес-аналитики (BI – Business Intelligence) и других инновационных решений даёт возможность компаниям значительно ускорить процесс принятия решений [2, 3].

Не менее важным является и тот факт, что внедрение инновационных технологий способствует существенному снижению затрат на производство и улучшению качества продукции. Современные технологии, такие как 3D-печать и IoT, дают возможность оптимизировать производственные процессы, сократить время на запуск новых продуктов и снизить издержки. Это создаёт дополнительные конкурентные преимущества для компаний [4].

Мировым лидером в области программных решений для управления предприятием является немецкая компания «SAP» (Systemanalyse und Programmentwicklung), предоставляющая предприятиям интегрированные платформы и приложения для автоматизации и оптимизации производственных систем. Для этого компания предлагает решения для повышения эффективности закупок и оптимизации менеджмента отношений с поставщиками. На рисунке 1 показана SRM-система (Supplier Relationship Management) онлайн-отношений в виде таблицы на языке программирования SQL (Structured Query Language).

```

1. ABAP
2. LOOP AT lt_supplier_list INTO ls_supplier.
3.   WRITE: / 'Supplier Name:', ls_supplier-name,
4.         / 'Contact Email:', ls_supplier-email,
5.         / 'Phone Number:', ls_supplier-phone.
6. ENDLOOP.
```

Рис. 1. Система онлайн-отношений SAP SRM
Источник: составлено автором по [5]

На рисунке 2 показана SRM-система автоматизация процессов P2P (Peer-to-Peer). Такая технология автоматизирует процессы от закупки до оплаты.

```

1. ABAP
2. DATA: lv_purchase_order TYPE ekko-ebeln.
3. SELECT SINGLE ebeln INTO lv_purchase_order
4. FROM ekko
5. WHERE lifnr = '12345'.
```

Рис. 2. Автоматизация процессов P2P SAP SRM
Источник: составлено автором по [5]

На рисунке 3 показана SRM-система мониторинга, которая предоставляет инструменты для мониторинга и оценки эффективности работы поставщиков, позволяя организациям выявлять высокоэффективных поставщиков и области для улучшения.

```

1. ABAP
2. SELECT * FROM supplier_performance
3. WHERE supplier_id = '12345'
4. AND year = '2023'.
    
```

Рис. 3. Система мониторинга SAP SRM
Источник: составлено автором по [5]

На рисунке 4 показана SRM-система анализа расходов, которая помогает организациям выявлять возможности для экономии средств, заключать более выгодные контракты и более эффективно управлять расходами.

```

1. ABAP
2. SELECT * FROM spend_data
3. WHERE category = 'Office Supplies'
4. AND year = '2023'.
    
```

Рис. 4. Система анализа расходов SAP SRM
Источник: составлено автором по [5]

На рисунке 5 показана SRM-система управления контрактами, которая обеспечивает соблюдение требований и снижает риски.

```

1. ABAP
2. DATA: lv_contract_number TYPE ekko-ebeln.
3. SELECT SINGLE ebeln INTO lv_contract_number
4. FROM ekko
5. WHERE contract_type = 'Supply Agreement'.
    
```

Рис. 5. Система управления контрактами SAP SRM
Источник: составлено автором по [5]

В исследовании роли инновационных технологий в управлении финансовыми ресурсами предприятий химической промышленности Волгоградской области одного из авторов текущей статьи даётся подробные определения ключевым инновационным инструментам. Данное исследование помогло выявить слабые и сильные стороны для SWOT-анализа внедрения инновационных технологий в производственную систему предприятий (рис. 6) [6].

Перед менеджментом организации возникает задача принятия необходимых мер для устранения перечисленных рисков и эффективного внедрения инновационных систем в производственную систему предприятия, разработать чёткую стратегию внедрения:

- определение целей, задач, этапов внедрения, ключевых показателей эффективности (KPI), а также уверенность, что стратегия соответствует общим бизнес-целям компании;

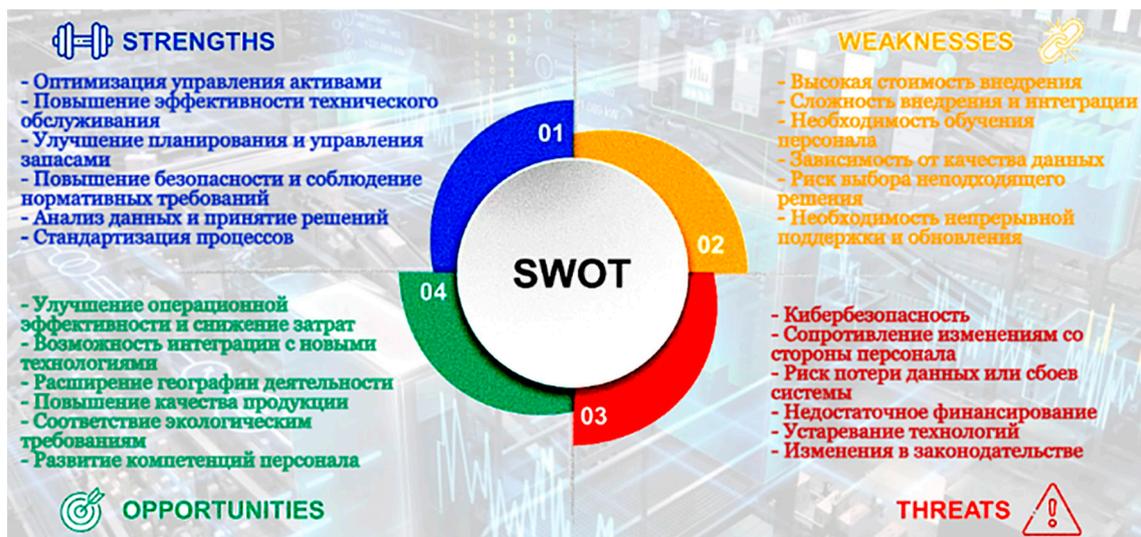


Рис. 6. SWOT-анализ внедрения инновационных технологий в производственную систему
Источник: составлено автором по [6]

- выбор подходящей EAM-системы, тщательная оценка потребностей бизнеса, сравнение предложений различных поставщиков, учёт функциональности, стоимости, масштабируемости и поддержки.

- формирование кросс-функциональной команды внедрения, включающую ответственных за принятие решений, технический персонал, пользователей (менеджеры производственных подразделений, специалисты по техническому обслуживанию (ТО) и т.д.).

- внедрение многоуровневой защиты и надёжных мер кибербезопасности, регулярное обновление системы, аудит и контроль безопасности;

- вовлечение персонала в процесс внедрения, обучение, поддержка, мотивация и разъяснение преимуществ всем задействованным сотрудникам;

- создание резервного копирования данных, разработка плана аварийного восстановления, организация технической поддержки;

- управление данными, гарантия точности, полноты и актуальности данных об активах, а также разработка механизма контроля качества данных.

- тщательное финансовое планирование, регулярная оценка поиск альтернативных источников финансирования, обоснование ROI;

- регулярный анализ рынка, планирование обновлений и модернизации системы, стратегическое партнёрство с поставщиками; непрерывный мониторинг законодательства, адаптация системы к новым требованиям, консультации с экспертами.

Оценка эффективности внедрения инновационных технологий в производственную систему компании включает комплекс финансовых и системных методов. Основ-

ные подходы дополняемые качественными метриками:

- a) ROI показывает экономическую эффективность внедрения ИТ [7];

- b) TCO показывает совокупные затраты на ИТ [7];

- c) NPV [7];

- d) референсная модель производительности (PRM – Partner Relationship Management) показывает влияние ИТ на ключевые показатели компании (производительность, качество услуг, экономическая эффективность);

- e) бизнес-оценка ИТ-сферы (BVIT – Business Value of IT) учитывает стратегическое согласование, архитектуру, влияние на бизнес-процессы и прямую окупаемость;

- f) сбалансированная система показателей (BSC – Balanced Scorecard) включает финансовые, клиентские, внутренние и обучающие показатели.

Рассмотрим их особенности и применение:

- для BI и CRM лучше учитывать не только прямые выгоды (рост продаж), но и косвенные (ускорение принятия решений);

- для ИИ и машинного обучения (ML – Machine Learning), использовать дисконтированный денежный поток (DCF – Discounted Cash Flow) и анализ чувствительности для оценки отсроченных эффектов;

- для облачных решений сравнить TCO с локальными системами, учитывая поддержку и масштабируемость.

На таблице 1 показан сравнительный анализ основных методов оценки эффективности внедрения инновационных технологий в производственную систему компании.

Для расчета эффективности (ROI, NPV или TCO) возьмём российскую ОАО «ТМК» («Трубная металлургическая компания»), который входит в тройку мировых лидеров производителей труб.

Таблица 1

Сравнение основных методов оценки эффективности внедрения инновационных технологий в производственную систему компании.

Критерий	ROI	TCO	NPV
Фокус	Прибыль vs. затраты	Совокупные затраты	Чистая приведённая стоимость
Сложность расчёта	Требует чётких данных по доходам	Учитывает скрытые расходы	Требует прогноза денежных потоков
Применение	Краткосрочные проекты	Сравнение вариантов внедрения	Долгосрочные инвестиции

Источник: составлена автором по [7].

Таблица 2

Анализ показателей чистой прибыли ОАО «ТМК» за 2017-24 гг. в млрд руб.

Показатель	2017	2018	2019	2020	Δ	2021	2022	2023	2024	Δ
ЧП	9,69	-2,58	14,35	18,53	10	4,6	8,7	39,2	17,5	17,5

Источник: составлена автором по материалам годовых отчетностей компаний [8].

Для начала необходимо определиться со стоимостью инвестиций во внедрение инновационных технологий в производственную систему компании. Стоимость внедрения варьируется в зависимости от масштаба проекта, отрасли и выбранных технологий. В 2021 году компания внедрила цифровые двойники для трубопрокатного производства и ИИ-алгоритмы для оптимизации сталеплавильных процессов. Исходя из годовой отчетности компании за 2021 год, общая сумма инвестиций составила 6 млрд руб.:

- внедрение инновационных технологий (5 млрд руб.) [8].
- расходы на ПО (1 млрд руб. в год)

Из той же отчетности были определены показатели чистой прибыли компании за 4 года до внедрения и спустя 4 года после внедрения, которые наглядно показаны на таблице 2.

Показатель среднегодовой чистой прибыли компании за 4 года после внедрения инновационных технологий в производственную систему вырос на 7,5 млрд руб. Рассчитаем ROI для данного внедрения:

$$ROI = \frac{\text{Прибыль от инвестиций} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\% = \frac{(7,5 \text{ млрд} - 6 \text{ млрд})}{6 \text{ млрд}} \times 100\% = 25\%$$

Это означает, что затраты на внедрение и ПО окупятся в течении 4 лет.

Заключение

Внедрение систем ЕАМ предоставляет значительные возможности для повышения эффективности производства, оптимизации затрат и повышения безопасности. Однако, успешное внедрение требует тщательного планирования, управления рисками и постоянного совершенствования. В работе были обобщены и систематизированы данные по совершенствованию производственных систем посредством инновационных технологий. А также, даны четкие рекомендации по внедрению инновационных технологий в производственную систему предприятий. Тщательный анализ всех аспектов, освещенных в SWOT-анализе, позволил максимально эффективно использовать потенциал инновационных технологий, в особенности систем ЕАМ, достичь поставленных бизнес-целей, а точнее, идентифицировать и минимизировать риски связанные с внедрением. При анализе существующих технологий смоделированы производственные процессы, такие как, мониторинг, анализ расходов, ТО оборудования, работа с поставщиками, P2P, управление контрактами и т.д.

Библиографический список

1. Арсеньева Н.В., Путятин Л.М., Колосова В.В., Тихонов Г.В. Цифровая трансформация как стратегия эффективного развития промышленного предприятия // СТИН. 2024. № 6. С. 59-63. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=67212601> (дата обращения: 15.02.2025).
2. Александров В.Р., Щеткин А.А., Бевз А.С. Генеративный искусственный интеллект в планировании производства // Измерение. Мониторинг. Управление. Контроль. Пенза: ПГУ, 2025. № 1. С. 34-45. URL: https://www.researchgate.net/publication/390864840_GENERATIVNYJ_ISKUSSTVENNYJ_INTELLEKT_V_PLANIROVANII_PROIZVODSTVA_GENERATIVE_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_IN_MANUFACTURING_PLANNING (дата обращения: 15.02.2025). DOI: 10.21685/2307-5538-2025-1-5.
3. Sakunthala A. Role of Information Technology on CRM Implementation in selected Industries // Asian Journal of Management. Raipur: A & V Publications. 2020. Т. 11. № 4. С. 413-418. URL: <https://scispace.com/papers/role-of-information-technology-on-crm-implementation-in-dc8mflytbv> (дата обращения: 15.02.2025). DOI: 10.5958/2321-5763.2020.00063.3.

4. Buja A. Accessibility symbol Accessibility Information Book Cybersecurity of Industrial Internet of Things (IIoT). Boca Raton: CRC Press, 2025. 160 с. ISBN: 9781003383253. URL: https://www.researchgate.net/publication/391730549_Cybersecurity_of_Industrial_Internet_of_Things_IIoT (дата обращения: 15.02.2025).
5. Yeturi G. SAP SRM Transformation: Seamless Migration and Performance Optimization // International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology. Rajkot: Technoscience Academy. 2025. Т. 11. № 1. С. 2967-2974. URL: https://www.researchgate.net/publication/389238353_SAP_SRM_Transformation_Seamless_Migration_and_Performance_Optimization (дата обращения: 15.02.2025). DOI: 10.32628/CSEIT251112320.
6. Абидов Т.Ш., Воротилова О.А., Котова О.В., Лысенкова К.С., Криворотова С.А. Роль цифровых технологий в управлении финансовыми ресурсами предприятий химической промышленности волгоградской области // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 5-1. С. 6-14. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=4125> (дата обращения: 30.03.2025). DOI: 10.17513/vaael.4125.
7. Bilotserkivskiy O. Economic efficiency assessment of implementing crm systems into trade enterprises activity // Odessa National University Herald Economy. Kherson: Publishing house Helvetica, 2020. Т. 25. № 2-81. С. 167-172. URL: https://www.researchgate.net/publication/342297431_ECONOMIC_EFFICIENCY_ASSESSMENT_OF_IMPLEMENTING_CRM_SYSTEMS_INTO_TRADE_ENTERPRISES_ACTIVITY (дата обращения: 15.02.2025). DOI: 10.32782/2304-0920/2-81-27.
8. Годовая отчётность ОАО «ТМК» // Центр раскрытия корпоративной информации Интерфакс. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=274&type=3> (дата обращения: 02.03.2025).

УДК 336.64

М. В. Арифиллин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва

А. В. Сухоробров

АЧОУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА», Москва,
e-mail: suhoy_home@list.ru

СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ЭНЕРГОСБЫТОВОЙ КОМПАНИИ

Ключевые слова: энергосбытовая компания, финансовая стратегия, стратегический менеджмент, рынки электрической энергии, электроэнергетика, управление спросом, финансовая устойчивость, финансовая эффективность.

В данной статье рассмотрена сущность формирования финансовой стратегии энергосбытовых компаний в целях эффективного управления финансовой деятельностью компании. Финансовая стратегия по мнению автора является основой для общей стратегии развития компании, при этом можно отметить соответствие главных целей корпоративной и финансовой стратегии. В статье описаны характеристики и задачи финансовой стратегии, которые выделяют отечественные и иностранные ученые. Тщательно рассмотрены основные виды классификаций финансовых стратегий, которые включают в себя стратегию роста и увеличения стоимости и стратегию сокращения. Представлен свод финансовых показателей энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков за 2022 – 2024 гг. Проанализированы этапы формирования финансовой стратегии. Подробно рассмотрен проект по управлению спросом в качестве дополнительного источника по привлечению финансовых ресурсов.

М. V. Arifullin

State University of Management, Moscow

A. V. Sukhorebrov

Moscow university of finances and law MFUA, Moscow,
e-mail: suhoy_home@list.ru

THE ESSENCE OF THE FINANCIAL STRATEGY OF AN ENERGY MARKETING COMPANY

Keywords: energy marketing company, energy marketing company, financial strategy, strategic management, electric energy markets, electric power industry, demand response, financial stability, financial efficiency.

This article examines the essence of forming a financial strategy for energy marketing companies in order to effectively manage the financial activities of the company. According to the author, the financial strategy is the basis for the overall development strategy of the company, while it can be noted that the main objectives of the corporate and financial strategy are consistent. The article describes the characteristics and objectives of the financial strategy, which are highlighted by domestic and foreign scientists. The main types of classifications of financial strategies have been carefully considered, which include a growth and cost increase strategy and a reduction strategy. The summary of financial indicators of energy supply companies – guaranteeing suppliers for 2022-2024 is presented. The stages of financial strategy formation are analyzed. The demand management project is considered in detail as an additional source for attracting financial resources.

Введение

В современных условиях рыночных отношений и динамично изменяющейся обстановки руководство энергосбытовых компаний большое внимание уделяет процессам эффективного управления финансовой

деятельностью, основанного на прогнозе изменения факторов внешней и внутренней среды, динамике развития отрасли, оценки финансового состояния и др.

Финансовая стратегия предназначена для выполнения поставленных задач фи-

нансовой деятельности и определения необходимого набора инструментов для их выполнения. Финансовая стратегия должна быть органично встроена в процесс экономического развития компании и обладать способностью адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды [1].

Целью исследования является определение сущности финансовой стратегии энергосбытовых компаний, а также выявление наиболее эффективных инструментов необходимых для осуществления успешной финансовой деятельности в энергосбытовом секторе в современных условиях воздействия внешних факторов.

Материалы и методы исследования

Формирование финансовой стратегии является необходимым условием устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе. Финансовую стратегию можно разделить на два этапа: этап разработки и этап реализации. Оба этапа финансовой стратегии энергосбытовой компании должны быть органически встроены в работу по подготовке и реализации общей стратегии компании, на которую также воздействуют внешние и внутренние факторы.

Отталкиваясь от подхода М. Мескона четыре классические функции финансовой стратегии: контроль, организация, мотивация и планирование – можно рассмотреть в плоскости финансового стратегического управления [2, с. 48]:

- планирование финансовых потоков является важным процессом эффективного управления финансами компании, в котором необходимо учитывать различные факторы, такие как рыночные тренды, налоги, инфляция, процентные ставки и другие влияющие переменные;

- организационная функция реализуется в грамотно выстроенной последовательности действий формирования финансовой стратегии;

- контрольная функция проявляется по средствам периодической оценки финансового состояния компании и ее позиции на рынке;

- мотивация персонала энергосбытовых компаний, в том числе финансовых подразделений также является важным условием для достижения поставленных задач финансовой деятельности.

Энергосбытовая компания обладает сложной взаимосвязанной структурой, в ко-

торой исключение или не способность полноценно функционировать одного из элементов способно повлиять на деятельность всей компании и ее финансовый результат. Финансовый блок компании создает условия для непрерывного и устойчивого функционирования других подразделений компании. Нарушение процессов в финансовом блоке может осложнить деятельность всей компании, вплоть до неспособности компании отвечать по своим обязательствам.

Только эффективная финансовая стратегия приводит к ожидаемому результату, она имеет ценность в управлении и отображает всю необходимую информацию [3]. Финансовая стратегия обеспечивает:

- привлечение достаточного количества финансовых ресурсов для эффективного осуществления основной деятельности;

- эффективное распоряжения финансовыми ресурсами без ущерба для реализации основной деятельности и с целью максимизации финансовых результатов;

- поиск источников финансирования, улучшение инвестиционной привлекательности компаний, оптимальные финансовые вложения;

- формирование оптимальной структуры капитала;

- анализ экономической ситуации в стране и отрасли, прогноз ее изменения и разработка плана действий с целью улучшения финансовых показателей компании.

Основными задачами финансовой стратегии в энергосбытовой компании прежде всего являются обеспечение финансовой устойчивости, укрепление конкурентных позиций на рынке и привлечение финансовых ресурсов.

Существуют различные классификации финансовых стратегий, самые распространенные из них можно разделить на стратегию роста и стратегию сокращения.

Под стратегией роста подразумевается увеличение объема реализации, укрепление и улучшение позиции на рынке, расширение клиентской базы, освоение новых видов продукции и услуг. При данном виде стратегии необходимо финансирование продвижения товара или услуги, финансовые вложения в развитие технологий одновременно с необходимостью устойчивого функционирования компании в рамках текущей операционной деятельности.

Основная задача при стратегии сокращения – это максимизация прибыли или ми-

нимизации убытков при сокращении основной деятельности. Применяется в период, когда компания нуждается в структурных изменениях, когда период роста завершен, когда требуется анализ выбора направления основной деятельности и т.д. Возможно сочетание стратегии сокращения, со стратегией роста, когда руководство энергосбытовой компании уменьшит финансирование одного проекта, с целью увеличения финансовых вложений в другой проект.

**Результаты исследования
и их обсуждение**

В монографии «Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия» А.Е. Воронкова определяет конкурентоспособный финансовый потенциал через финансовую устойчивость, ликвидность, оптимальное соотношение привлеченных и собственных средств в зависимости от условий конкурентной среды [4].

Финансовая устойчивость определяет способность организации конкурировать, а также формирует ее ресурсы необходимые для взаимодействия с другими организациями, являясь важным фактором для всех участников процесса финансового взаимодействия в электроэнергетической отрасли [5, с. 165].

Отдельные сводные финансовые показатели энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков за 2022 – 2024 гг. представлены в таблице.

Не смотря на достаточно приемлемые значения коэффициента финансовой устойчивости и коэффициента абсолютной ликвидности, заемный капитал энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков за рассматриваемый период увеличился на 26% и составил 556 млрд рублей. Кредиторская задолженность увеличилась на 24% и составила 376 млрд руб.

Данные финансовые показатели энергосбытовых компаний свидетельствуют о том, что аспект привлечения финансовых ресурсов становится наиболее актуальным в текущих условиях.

При формировании финансовой стратегии по мнению М.В. Кузьмичева необходимо оценить конкурентные силы компании: финансовое состояние, производственные возможности, маркетинг, сбытовую сеть, использование современных технологий, конкурентный потенциал [7 с. 105]. Эти параметры отчетливо отображают конкурентные преимущества субъектов и в энергосбытовом секторе электроэнергетической отрасли.

Отдельные сводные финансовые показатели участников рынка – гарантирующих поставщиков за 2022 – 2024 гг. [6]

Наименование показателя	Ед. измер.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка	млрд руб.	2767	3079	3332
Чистая прибыль (убыток)	млрд руб.	59	100	70
Дебиторская задолженность	млрд руб.	275	274	286
Кредиторская задолженность	млрд руб.	303	313	376
Оборачиваемость дебиторской задолженности	дней	26	24	22
Оборачиваемость кредиторской задолженности	дней	23	22	23
Денежные средства	млрд руб.	112	128	150
Краткосрочные финансовые вложения	млрд руб.	26	29	41
Займы и кредиты	млрд руб.	101	101	134
Собственный капитал	млрд руб.	271	351	368
Заемный капитал	млрд руб.	442	454	556
Стоимость чистых активов	млрд руб.	257	333	338
Уставной капитал	млрд руб.	98	109	111
Чистая рентабельность (ср. по отрасли)	%	0,0213	0,0326	0,021
Коэфф. абс. ликвидности (ср. по отрасли)	отн. ед.	0,38	0,43	0,41
Коэфф. финансовой устойчивости	отн. ед.	0,5217	0,5608	0,5433
ВАЛЮТА БАЛАНСА	млрд руб.	713	806	924

С учетом того, что в текущих условиях, когда значение ключевой ставки Банк России с 28 октября 2024 года составляет 21% использование кредита для финансового обеспечения становится не самым привлекательным инструментом. В таких условиях достаточно востребованным может быть самофинансирование за счет расширения производственных мощностей. В случае с энергосбытовыми компаниями это может быть выражено в расширении спектра оказываемых услуг.

Важным этапом в развитие энергосбытового сектора электроэнергетической отрасли в III квартале 2024 года стал запуск целевой модели проекта по управлению спросом. Механизм управления спросом заключается в снижении энергопотребления конечными потребителями при поступлении сигнала от энергосбытовой компании с последующим получением финансового вознаграждения [8, с. 203].

Данный вид услуг энергосбытовых компаний обладает достаточно высоким потенциалом развития, исходя из следующих обстоятельств:

- оплата услуг по управлению спросом возлагается на всех участников оптового рынка электрической энергии и мощности, т.е. на особой площадке, где риск неплатежей сведен к минимуму;
- значительная стоимость оплаты услуг при активном участии в данном проекте;
- наличие у энергосбытовых компаний в штате высококвалифицированных экспертов, специализирующихся на рынке электрической энергии и мощности.

По данным организатора конкурентного отбора исполнителей услуг по управлению изменением режима потребления электрической энергии Акционерного общества «Системный оператор Единой энергетической системы» предельная стоимость совокупного объема услуг для 1 и 2 ценовой зоны энергопотребления РФ за 2025 год может составить более 6 млрд рублей.

Ведущие энергосбытовые компании электроэнергетической отрасли такие, как ООО «РУСЭНЕРГОСБЫТ», ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕТИ», ООО «Транснефтьэнерго», ООО «Уралэнергосбыт» и другие принимают активное участие в данном проекте. Одновременно с этим, проект по управлению спросом также стал толчком и для появления новых участников рынка, основной деятельностью которых является

оптимизация затрат их клиентов за потребляемую электрическую энергию.

Объем плановой выручки агрегаторов спроса за 2 квартал 2025 года вырос на 69% по сравнению с первым конкурсом в рамках функционирования целевой модели проекта по управлению спросом. Суммарный плановый почасовой объем снижения потребления достиг максимума в апреле 2025 года, имея рост порядка 60% относительно первых отборов.

По данным энергосбытовой компании ООО «Транснефтьэнерго» компания в качестве агрегатора по управлению спросом получила 42% объемов рынка с плановой выручкой более 126 млн рублей [9].

Эксперты электроэнергетической отрасли отмечают, что дата-центры демонстрируют стабильный рост интереса к проекту по управлению спросом на электрическую энергию и в будущем могут стать одними из ключевых потребителей, участвующих в проекте. Потребление дата-центров с 2017 года во всем мире растет на 12% в год, что существенно выше темпов роста общего объема потребления. По прогнозу Международного энергетического агентства совокупный мировой спрос на электрическую энергию со стороны дата-центров увеличится вдвое и составит 945 ТВт.ч, что немного превышает суммарное потребление всей Японии на сегодняшний день [10].

Успешное участие в программе по управлению спросом дата-центрами может быть достигнуто, за счет использования возобновляемых источников энергии и переноса вычислительной нагрузки в периоды с меньшей загруженностью сети.

Заключение

Формирование финансовой стратегии не является строго регламентированным процессом и нуждается в нестандартном, но достаточной степени взвешенном подходе. Не существует единого алгоритма для построения стратегии современной компании, но при этом существуют общие принципы и подходы, которые зависят от различных социальных, технологических, экономических, политических и других факторов.

Так в условиях новых вызовов, когда при формировании финансовой стратегии энергосбытовые компании особое внимание должны уделять привлечению финансовых ресурсов, процесс самофинансирования

за счет диверсификации экономической деятельности играет важную роль.

Услуга по управлению спросом на электрическую энергию обладает высоким по-

тенциалом развития и может стать важным инструментом для осуществления успешной финансовой деятельности в энергосбытовом секторе.

Библиографический список

1. Джалалов Д.Э. Роль финансовой стратегии в обеспечении устойчивого развития // Экономика и социум. 2019. № 4(59). С. 303-307. EDN: ZNVS RF.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. О.И. Медведь. М.: Вильямс, 2016. 672 с.
3. Прибытков Е.В. Финансовая стратегия, преимущества наличия эффективной финансовой стратегии в деятельности предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 4-1(43). С. 191-193. DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10333. EDN: THISOS.
4. Воронкова А.О. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография. Луганск: Изд-во национального университета, 2008. 315 с.
5. Сухоробров А.В. Финансовое состояние энергосбытовых компаний в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 1. С. 164-167. DOI: 10.17513/vaael.3227. EDN: ULYSGL.
6. Официальный сайт АО «ЦФР». [Электронный ресурс]. URL: <https://cfrenerg.ru> (дата обращения: 01.05.2025).
7. Кузьмичев М.В. Проблемы совершенствования управления финансовой стратегией предприятия // Энергия. XXI век. 2017. № 2(98). С. 97-107. EDN: ZBQIWH.
8. Арифиллин М.В., Сухоробров А.В. Развитие программы по управлению изменением режима потребления электрической энергии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 8-2. С. 201-204. DOI: 10.17513/vaael.3644. EDN: YUYKYI.
9. Официальный сайт ООО «Транснефтьэнерго». [Электронный ресурс]. URL: <https://transneftenergo.ru/> (дата обращения: 01.05.2025).
10. Официальный сайт Международного энергетического агентства [Электронный ресурс]. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/34eac603-ecf1-464f-b813-2ecceb8f81c2/EnergyandAI.pdf> (дата обращения: 01.05.2025).

УДК 657.01

С. Ю. Бувич

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва, e-mail: buevich-sy@ranepa.ru

АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЭВОЛЮЦИИ ОБЪЕКТОВ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА

Ключевые слова: бухгалтерский учёт, объекты учёта, цифровые активы, виртуальный капитал, человеческий капитал, криптовалюта, IAS 38, цифровизация учёта.

Переход к постиндустриальному обществу спровоцировал трансформацию всех бизнес-процессов предприятий, что привело и к трансформации объектов бухгалтерского учёта: модификации старых и появлению новых. В связи с чем цель работы заключается в определении актуальных векторов развития объектов бухгалтерского учёта и выявлении необходимых направлений модернизации стандартов учётной политики предприятия. Новизна исследования состоит в систематизации существующих разработок в области изучения бизнес-процессов современных предприятий и эволюции объектов бухгалтерского учёта для выделения единых трендов. В результате проведения исследования было выявлено, что сегодня происходит обновление существующих активов, а также появление совершенно новых объектов бухгалтерского учёта. При этом возрастающая роль человеческого капитала также требует поиск способов его отражения в деятельности предприятия.

S. Yu. Buevich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, e-mail: buevich-sy@ranepa.ru

CURRENT TRENDS IN THE EVOLUTION OF ACCOUNTING OBJECTS

Ключевые слова: accounting, accounting objects, digital assets, virtual capital, human capital, cryptocurrency, IAS 38, digitalization of accounting.

The transition to a post-industrial society has provoked the transformation of all business processes of enterprises, which has led to the transformation of accounting objects: modification of old ones and the emergence of new ones. In this regard, the purpose of the work is to determine the current vectors of development of accounting objects and identify the necessary directions for modernization of accounting policy standards of the enterprise. The novelty of the study lies in the systematization of existing developments in the field of studying business processes of modern enterprises and the evolution of accounting objects to identify common trends. As a result of the study, it was revealed that today there is an update of existing assets, as well as the emergence of completely new accounting objects. At the same time, the increasing role of human capital also requires a search for ways to reflect it in the activities of the enterprise.

Введение

Переход к новому качественному этапу развития общества, постиндустриальному, начавшийся ещё в конце XX века, спровоцировал полную перестройку хозяйственной жизни всех субъектов экономики. Появление инновационных технологий и возрастание роли человеческого потенциала в экономическом развитии общества сегодня привело к перестройке всех бизнес-процессов предприятий. Это, в свою очередь, спровоцировало и трансформацию объектов бухгалтерского учёта: как модификацию существующих, так и появление совершенно новых. Вследствие чего особую акту-

альность сегодня приобретает выявление ключевых тенденций эволюции объектов бухгалтерского учёта с целью дальнейшего поиска путей совершенствования методологии анализа хозяйственной деятельности предприятий.

Цель исследования заключается в определении актуальных векторов развития объектов бухгалтерского учёта и выявлении необходимых направлений модернизации стандартов учётной политики предприятия.

Новизна исследования заключается в представлении систематизированной информации, раскрывающей актуальные трен-

ды развития объектов бухгалтерского учёта в современном мире.

Материалы и методы исследования

В рамках проведения исследования были проведены анализ и оценка различных источников, содержащих данные об актуальном состоянии бухгалтерского учёта в России и мире. В качестве информационной базы работы представлены наиболее актуальные исследования, раскрывающие существующие проблемы учёта новых объектов, возникших в XXI веке, и авторские предложения касательно изменения методологии их отражения в отчётности. Более того, в настоящей работе был проведён анализ различных стандартов МСФО с целью выявления возможности их применения для учёта современных активов и необходимости обновления и адаптации к существующим реалиям.

На основании систематизации изученной информации автором были сформулированы оригинальные выводы, касающиеся выделения актуальных векторов эволюции объектов бухгалтерского учёта и направлений актуализации современной учётной политики.

Результаты исследования и их обсуждение

Объекты бухгалтерского учёта представляют собой совокупность нескольких категорий, в число которых входят активы, обязательства, факты хозяйственной жизни, источники финансирования, расходы и доходы, а также ряд других составляющих деятельности предприятия [1]. И несмотря на то, что в настоящий момент данные по-

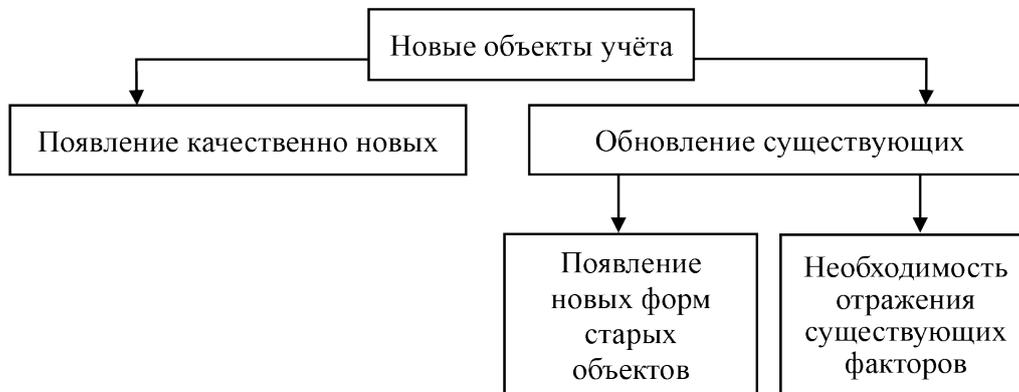
нятия по-прежнему остаются актуальными, их содержание со временем несколько изменилось, выходя за «границы» традиционного понимания.

Первоначальная трансформация объектов бухгалтерского учёта начала происходить на самом раннем этапе зарождения общества нового типа. Так, ещё в эпоху индустриального общества идентификации и последующему учёту были подвержены лишь материальные объекты. Однако уже в 1944 г. в нормативных документах впервые нашло такое понятие как нематериальные активы (НМА), которое несколько позже стало фигурировать и в международных стандартах финансовой отчётности (МСФО). Выделение данного, качественного нового, объекта учёта стало следствием постепенного возрастания роли компонентов интеллектуального капитала и конкурентных преимуществ в деятельности предприятия, ставшими такими же источниками прибавочной стоимости, как и материальные активы [10].

Таким образом, произошло заложение единого тренда к увеличению значимости нематериальных объектов в деятельности и, соответственно, учётной политике предприятия.

На современном этапе развития технологий данная тенденция спровоцировало уже более значительную трансформацию объектов учёта и выделение в понятии НМА и других категорий, тем самым способствуя расширению круга учитываемых показателей [9].

Подобная тенденция, в свою очередь, выражается в двух ключевых трендах (рисунок).



*Эволюция объектов бухгалтерского учёта
Источник: составлено автором*

Во-первых, сегодня происходит появление качественно новых, уникальных объектов учёта, не характерных для предыдущих ступеней развития общества. Их возникновение происходит поэтапно, соответствуя текущему уровню развития технологий. Так, в первую очередь произошло появление информационных активов, представляющих собой цифровые данные (базы данных, цифровой продукт и т.д.). С одной стороны, данные объекты обладают идентичными свойствами с нематериальными активами в их традиционном понимании, представляя собой лишь современное обновление их видов. И они также по-прежнему отвечают основным критериям признания активов, поскольку они имеют стоимость, которую можно надёжно определить, а также могут приносить прибыль предприятию [4]. С другой стороны, внедрение данных объектов в деятельность предприятий внесло первые предпосылки к изменению подхода к пониманию активов. Сегодня «актив» представляет собой не только ресурсы, приобретённые и контролируемые организацией и способные приносить экономическую выгоду, но и те объекты, которые не являются имуществом компании, однако при этом способные обеспечить получение дохода [8]. Во много это связано с тем, что не все цифровые объекты, которые используются для получения прибавочной стоимости, находятся под полным контролем предприятия. В частности, речь идёт об облачных технологиях. Так, с одной стороны, предприятие может приобрести облачные услуги и иметь полное право на их владение, использование и распоряжение. При этом реализация данных прав может привести к получению дохода, что, казалось бы, позволяет в полной мере охарактеризовать такой объект как актив предприятия. Однако формально они будут находиться и под влиянием провайдера, который обеспечивает стабильную работу серверов и своевременное обновление программного обеспечения [8].

Такое положение, в свою очередь, требует обновления концепции отражения стоимости и начисления амортизации в связи со сложностью установления срока полезного пользования. Конечно, организация может определить срок использования отдельных активов. Однако часть из них является бессрочной. Это становится возможным ввиду возможности обновления текущей версии продукта без приобретения принципиально нового актива.

Дальнейшее развитие нематериальной среды привело человечество к началу освоения и виртуального пространства и, соответственно, появлению виртуального капитала, имущества и хозяйственных операций с ним у ряда предприятий. И, хотя данная технология сегодня пока ещё не получила столь широкого распространения, как предыдущая, и на данный момент является достаточно специфичной, нельзя отрицать, что в ближайшем будущем её популярность будет лишь увеличиваться.

При этом отдельно хотелось бы выделить такие объекты виртуального пространства, как цифровая валюта (в частности, криптовалюта) и токены. Изначально данные активы выступали в качестве расчётных единиц и права требования соответственно. Однако со временем они приобрели намного больше функций [3]. В частности, они могут выполнять функцию денежных средств, хотя данные активы не в полной мере отражают все их характеристики [11]. Этот факт, сопровождающийся тем обстоятельством, что данные объекты ничем не обеспечены и являются полностью «воображаемыми», многократно усложняет процедуру его учёта [9]. Это, в совокупности с высокой волатильностью их рыночной цены, не позволяет надёжно определить стоимость этих объектов, вследствие чего они не полностью соответствуют критериям признания активов. Более того, на это влияет и то, что в отношении таких активов невозможно установить срок полезного использования, поскольку они бессрочны [11].

В целом, учёт подобных активов может регламентироваться 38 стандартом Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) «Нематериальные активы» [7]. Однако некоторые его основные положения, а также базовые понятия МСФО, должны быть пересмотрены с целью обеспечения возможности полноценного применения нормативов данного стандарта к учёту новых активов. В частности, необходима реализация следующих мер:

1. Обновление понятия актива, критериев его признания и принципов контроля со стороны организации в связи с появлением объектов, обеспечение полного контроля со стороны организации которых попросту невозможно ввиду природы их возникновения;

2. Обеспечение разграничения форм цифровых активов (в зависимости от функ-

ций, для выполнения которых они были приобретены) в целях их отражения в бухгалтерской документации в соответствии с нормами соответствующих стандартов (в частности, разграничение ситуаций, при которых цифровые объекты учитываются на 50-52 счетах, то есть как денежные средства; на 58 – как финансовые вложения; на 04 – как материальные активы и т.д.);

3. Пересмотр существующих методов начисления стоимости и отражения амортизации в связи со сложностями в отражении сроков полезного использования.

И данные меры будут являться лишь базовыми для обеспечения грамотного учёта цифровых активов. В связи с чем важно заметить, что возможность создания более полных и корректных нормативов для отражения новых объектов учёта будет обеспечена только в случае создания отдельного стандарта по их учёту.

Рассматривая эволюцию объектов учёта в цифровом обществе, отдельно стоит также выделить и такое понятие как электронные деньги, выполняющие функцию платёжного средства. Рассматривая данный объект учёта, стоит отметить его главную отличительную от цифровой валюты черту: электронные деньги используются лишь в целях перевода денежных средств и могут считаться аналогом банковского счёта. При этом основным отличием от расчётного счёта будет то, что для открытия электронного кошелька предприятию не понадобится открывать банковский счёт.

Соответственно, данный объект может считаться разновидностью такой категории учёта, как «денежные средства» [6]. Исходя из чего, можно констатировать, что в данном случае развитие технологий привело к обновлению существующих объектов учёта, создавая новые для них формы. В этом, в свою очередь, и заключается второй ключевой тренд развития объектов учёта в современном мире.

Ещё одним объектом учёта, претерпевшем некоторую трансформацию в современном мире, является человеческий капитал. Данный «элемент» хозяйственной деятельности предприятия некорректно будет называть совершенно новым, поскольку он и раньше играл важную роль в создании прибавочной стоимости на предприятии. Однако в современном мире произошло изменение его значимости, в ходе чего именно интеллектуальный капитал предприятия

становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности компании. А в некоторых случаях и в принципе элементом его операционной деятельности. Например, в IT-сфере.

На данный момент результаты интеллектуальной деятельности людей учитываются путём признания НМА [5]. Однако увеличение его вклада в экономический рост предприятия обуславливает необходимость в расширении круга учитываемых показателей – результатов трудовой деятельности. Так, в соответствии с 38 стандартом, на данный момент результаты интеллектуальной деятельности могут являться НМА предприятия только в том случае, если у него есть юридические права на их использование. При этом «предприятие также может ожидать, что персонал продолжит предоставлять свои навыки (умение) в распоряжение предприятия. Однако обычно предприятие не имеет достаточного контроля над ожидаемыми будущими экономическими выгодами, возникающими в результате наличия квалифицированного персонала и его обучения, для того чтобы эти статьи отвечали определению нематериального актива» [7]. Такое положение вещей не позволяет в полной мере отражать весь вклад работников в деятельность предприятия.

В качестве аргумента в поддержку необходимости учёта человеческого капитала приводятся и доводы о том, что данный ресурс, наравне с другими активами, помимо того, что способен принести доход, требует и некоторых вложений [2]. И, хотя работники не могут полностью контролироваться предприятием-работодателем, в пределах рабочего времени они выполняют свои обязанности, регламентированные трудовым договором и другими внутренними соглашениями, а также обязаны соблюдать правила внутреннего распорядка, установленного на уровне субъекта. Это, в свою очередь, характеризует частичный контроль предприятия над его человеческим капиталом.

В связи с чем необходима разработка отдельного стандарта, который мог бы регламентировать учёт такого специфического актива, как человеческий капитал.

Заключение

Таким образом, в ходе проведения исследования была выявлена тенденция к увеличению роли нематериальных объектов

учёта в деятельности предприятия и их развитии. Так, первоначальное появление нематериальных активов сегодня переросло в выделение цифровых и виртуальных объектов учёта, а также создание электронных форм существующих объектов (в данном случае, денежных средств). Более того, в связи с возрастанием роли человеческого ресурса в деятельности предприятия сегод-

ня выявляется потребность в более подробном отражении результатов вклада работников в деятельность предприятия. Вследствие чего сегодня особую актуальность приобретает необходимость пересмотра базовых понятий бухгалтерского учёта, актуализации метода учёта и отражения активов, а также разработки новых стандартов для специфических объектов учёта.

Библиографический список

1. О бухгалтерском учете: федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. 12 декабря. №50. Ст. 7344.
2. Бабурян Л. М. Человеческий капитал как бухгалтерская категория // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 11-2 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kak-buhgalterskaya-kategoriya> (дата обращения: 14.03.2025).
3. Зубатыкина Я.Е., Нурмухамедова Х.Ш. Объекты бухгалтерского учета: тренды развития // Хроноэкономика. 2022. № 2 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obekty-buhgalterskogo-ucheta-trendy-razvitiya> (дата обращения: 15.03.2025).
4. Концептуальные основы финансовой отчетности // Министерство финансов Российской Федерации. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2015/01/main/conceptual.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).
5. Кузьменко О.А., Масюк Н.А. Человеческий капитал как объект бухгалтерского учёта и отчётности // Вопросы экономики и права. 2013. № 12. URL: https://www.law-journal.ru/wp-content/uploads/201312_170.pdf (дата обращения: 20.03.2025).
6. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» // Министерство финансов Российской Федерации. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2016/03/main/RU_BlueBook_GVT_2015_IAS_7.pdf (дата обращения: 05.04.2025).
7. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 38 «Нематериальные активы» // Министерство финансов Российской Федерации. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2015/02/main/IAS38.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).
8. Одинцова Т.М. Объекты учёта в условиях цифровизации и нестационарности социально-экономической среды // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 5 (149). С. 94-111. DOI: 10.17308/merp.2022.5/9249.
9. Одинцова Т.М. Развитие видов, объектов и методов бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики и информационного общества // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 4. С. 120-131. DOI: 10.18721/JE.11409.
10. Нематериальные активы компании: классификация и учет // Audit-it.ru. 2008. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/account/assets/a9/134850.html> (дата обращения: 05.04.2025).
11. Учет криптовалюты по стандартам МСФО и ОПБУ США // The Global Advisory and Accounting Network. 2023. URL: <https://www.ade-solutions.com/msfo/articles/uchet-kriptovalyuty-po-standartam-msfo-i-opbu-ssha/> (дата обращения: 05.04.2025).

УДК 336.1

В. В. Верецкий

ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», Москва, e-mail: vveretskiy@mail.ru

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФОНДОВ НАЦИОНАЛЬНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ

Ключевые слова: фонд национального благосостояния, суверенный фонд благосостояния, инвестиции, портфель активов, доходность от инвестиций, альтернативные инвестиции, ESG.

В статье рассмотрены основные тенденции и перспективы развития фондов национального благосостояния (ФНБ), играющие стратегическую роль по достижению намеченных финансовых целей в условиях нестабильности. В работе проведён анализ основных видов ФНБ, распределения их активов и структуры отраслей инвестирования. Исследование выявляет, что, несмотря на страновые различия в мандатах и размерах, ФНБ демонстрируют устойчивую долгосрочную доходность, однако требуют адаптации инвестиционных стратегий к волатильной мировой конъюнктуре. Выявлены направления совершенствования стратегий управления активами, а также перспективные отрасли инвестирования ФНБ с учётом последних трендов развития мировой экономики. Актуальность темы заключается в том, что положения статьи могут быть использованы исследователями для дальнейших исследований по данной теме, аналитиками, а также управляющими ФНБ для оптимизации стратегии управления актива.

V. V. Veretskiy

Moscow State Institute of International Relations, Moscow, e-mail: vveretskiy@mail.ru

TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF SOVEREIGN WEALTH FUNDS

Keywords: sovereign wealth fund, sovereign fund, investments, asset portfolio, return on investment, alternatives, ESG.

The article considers the main trends and prospects for the development of sovereign wealth funds (SWFs), which play a strategic role in achieving the intended financial goals amid turmoil. The paper analyzes the main types of SWFs, the distribution of their assets and the structure of investment sectors. The study reveals that despite country differences in mandates and size, SWFs demonstrate stable long-term profitability, but require adaptation of investment strategies to the volatile global environment. The paper identifies areas for improving asset management strategies, as well as promising areas of investment of SWFs, taking into account the latest trends in the global economy. The relevance of the topic lies in the fact that the provisions of the article can be used by researchers for further research on this topic, analysts, as well as managers of SWFs to optimize asset management strategies.

Введение

На фоне геополитической и экономической нестабильности в мире возрастает роль фондов национального благосостояния (ФНБ), способствующих развитию национальных экономик и повышению уровня жизни. Они имеют стратегическое значение, позволяя в условиях рецессии направлять средства на достижение конкретной финансовой цель. Однако ввиду неэффективного управления активами ФНБ могут не достичь долговременной устойчивой доходности. Меняющаяся конъюнктура мировой экономики обуславливает необходимость пересмотра текущих инвестиционных стратегий.

Проблематика инвестиционной деятельности ФНБ поднималась в научных работах. Так, в монографии М.М. Шадурской, Е.Г. Князевой, О.А. Бойтуш, Е.И. Даниленко [1] предлагается использование бенчмарка для анализа изменения стоимости базовых активов. В статье И.Е. Бурьгина [2] отмечена важность эффективного управления ФНБ для борьбы с «голландской болезнью» экспортно-ориентированных стран. О.А. Бойтуш [4] подчёркивает, что для ресурсо-ориентированных экономик ключевой стратегией является пополнение ФНБ в периоды бычьего тренда на энергетическом рынке. Статья И.В. Балынина [3] выяв-

ляет практические рекомендации по управлению суверенным фондом России с учётом зарубежного опыта. Тем не менее, существует научный пробел в определении тенденций развития ФНБ.

Цель исследования заключается в выявлении трендов и перспективных направлений развития фондов национального благосостояния.

Материалы и методы исследования

При проведении исследования использовались такие методы научных исследований, как формализация, визуализация, сравнения, синтеза, обобщения.

Результаты исследования и их обсуждение

Ключевым органом, объединяющим ФНБ мира, является Международного форум ФНБ (МФФНБ) [IFSWF – International Forum of Sovereign Wealth Funds]. С момента своего учреждения в 2008 г. число членов увеличилось вдвое [5]. Форум нацелен на установление прозрачных стандартов в сфере организации и функционирования ФНБ, обмен лучшими практиками, сотрудничество между ФНБ, ФНБ и финансовыми организациями.

Согласно «принципам Сантьяго» – основополагающему документу МФФНБ – ФНБ представляет собой инвестиционный фонд (соглашение) специального назначения, принадлежащий правительству [19]. В рамках ФНБ происходит управление активами для достижения финансовых целей путём

применения инвестиционных стратегий по вложению в иностранные финансовые активы. Источники финансирования ФНБ обычно включают положительное сальдо торгового баланса по счёту текущих операций, валютные операции, доход от приватизации, профицит бюджета и прибыль от экспорта сырьевых товаров. Таким образом, ФНБ должен соответствовать трём критериям: принадлежать правительству, включать инвестиции в иностранные финансовые активы и использоваться для достижения финансовых целей.

Понятие ФНБ определяет несколько важных его особенностей. Прежде всего, стратегическое назначение. Средства ФНБ используются в случае экономического спада, волатильности экспортных цен, необходимости финансирования приоритетных проектов. Кроме того, ввиду государственной принадлежности для ФНБ характерна разная степень прозрачности и отчётности в зависимости от специфики страны. Так, в развитых странах осуществляется более жёсткий контроль за деятельностью в рамках фонда, а в африканских странах, напротив, допустима большая гибкость в операциях. Наиболее оптимальным решением для получения максимальной отдачи от инвестиций является сбалансированный подход. Слишком сильное влияние государства может привести к неэффективным инвестициям в результате фаворитизма, например, национальных компаний, а слабое регулирование может подорвать целостность самого фонда.

Таблица 1

Виды ФНБ

Вид ФНБ	Цель	Пример
Сберегательный	Защита экономики от колебаний цен на сырьевые товары и внешних шоков	ОАЭ (ADIA), Норвегия (NBIM), Сингапур (GIC)
Стабилизационный	Равномерное распределение доходов от невозобновляемых ресурсов будущим поколениям	Азербайджан (SOFAZ), Ботсвана (Pula Fund), Чили (ESSF)
Пенсионный	Финансирование социального обеспечения и пенсий	Канада (CPP), Япония (GPIF), Нидерланды (APG)
Инвестиционный	Сокращение издержек хранения резервов, получение более высокой доходности	Сингапур (Temasek), Южная Корея (KIC)
Фонд развития	Обеспечение социально-экономического развития	Ирландия (ISIF), Малайзия (Khazanah), Россия (ФНБ)
Многоцелевой	Сочетание двух и более целей одновременно	Нигерия (NSIA), Австралия (Future Fund), Тринидад и Тобаго (The Heritage and Stabilization Fund)

Источник: составлено автором на основе [20]

Существуют разные классификации ФНБ в зависимости от его цели. Так, МФФНБ выделяет сберегательные, стабилизационные, стратегические (фонды развития) и многоцелевые. МВФ, помимо перечисленных, также выделяет пенсионные и инвестиционные фонды. Сравнение видов ФНБ приведено в таблице 1.

Самыми распространёнными являются фонды развития с долей 40%, чуть менее трети приходится на сберегательные, а на многоцелевые и стабилизационные – около 20% и 10% соответственно (рис. 1).



Рис. 1. Распределение ФНБ по типам
Источник: составлено автором на основе [21]

В мире насчитывается более 100 ФНБ с общей суммой активов свыше 9 трлн долл.

[21] Самым большим из них является Государственный пенсионный фонд Норвегии (таблица 2). Однако в целом, в рейтинге крупнейших ФНБ доминируют фонды Азии и Ближнего Востока, что объясняется двумя основными факторами. Во-первых, большим объёмом золотовалютных резервов (ЗВР), которые можно инвестировать для получения дополнительного дохода. Это наиболее характерно для Китая, лидирующего по запасам ЗВР в размере 3,2 трлн долл. [16]. Во-вторых, сверхприбылью от продажи минеральных ресурсов, например, нефти и газа. На долю фондов, финансируемых за счёт продажи ресурсов, приходится почти 60% [21]. Это применимо для крупных производителей и экспортёров ресурсов – Саудовской Аравии, ОАЭ, Кувейта, Катара, Норвегии.

Характерно неравномерное распределение активов по фондам: 10 крупнейших ФНБ контролируют почти 80% активов [21]. Тем не менее, структура распределения активов довольно сбалансирована (рис. 2). Преобладают стандартные инструменты – акции и ценные бумаги с фиксированным доходом. В то же время значительную долю занимают альтернативные инвестиции, не попадающие под категорию традиционных инструментов в виде акций, облигаций и денежных средств. В отличие от последних, альтернативные инвестиции не торгуются на бирже, что делает их менее ликвидными. Кроме того, они не подлежат столь жёсткому контролю со стороны надзорных органов, что ставит вопрос об их прозрачности.

Таблица 2

Крупнейшие ФНБ по общей сумме активов

№	Название Фонда	Общие активы, трлн долл.	Страна
1	Norway Government Pension Fund Global	1,74	Норвегия
2	China Investment Corporation	1,33	Китай
3	SAFE Investment Company	1,09	Китай
4	Abu Dhabi Investment Authority	1,06	ОАЭ
5	Kuwait Investment Authority	1,03	Кувейт
6	Public Investment Fund	0,93	Саудовская Аравия
7	GIC Private Limited	0,80	Сингапур
8	Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara	0,60	Индонезия
9	Qatar Investment Authority	0,53	Катар
10	Hong Kong Monetary Authority Investment Portfolio	0,51	Китай

Источник: составлено автором на основе [22]

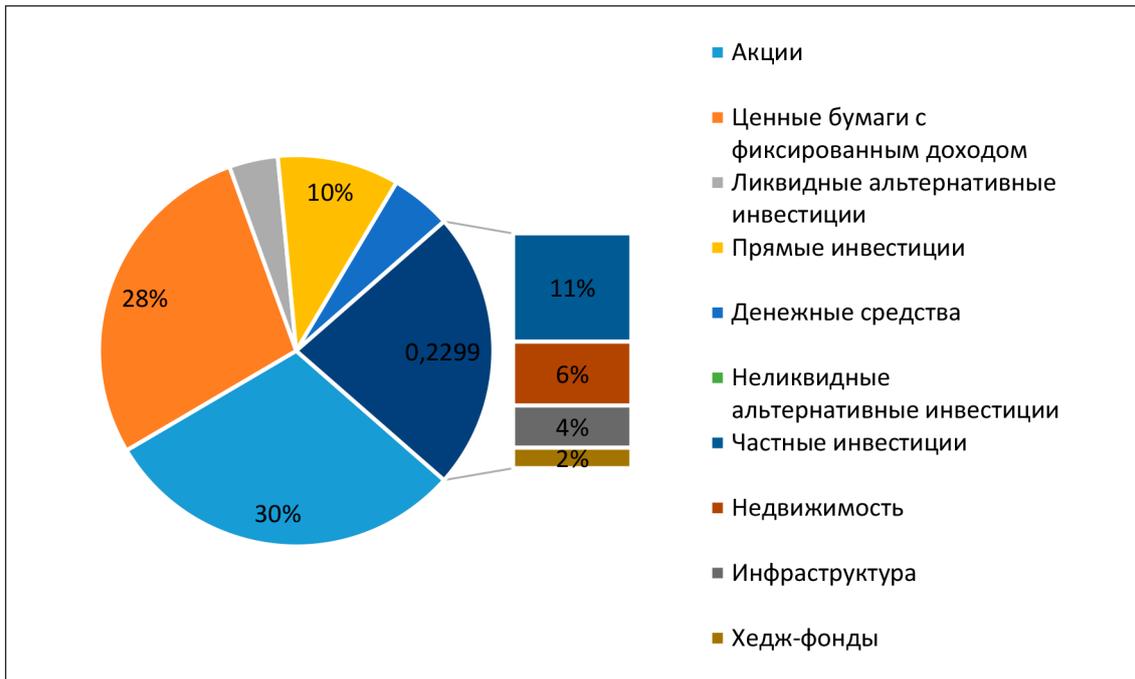


Рис. 2. Распределение активов ФНБ на конец 2023 г.
 Источник: составлено автором на основе [9] и [14]

Как следствие, альтернативные инвестиции сопряжены с более высоким доходом и уровнем риска. Их можно разделить на ликвидные с более прозрачным ценообразованием и, как правило, меньшим риском и неликвидные, характеризующиеся большей отдачей и риском и обычно предполагающие длительный горизонт инвестирования. К ликвидным относятся биржевые фонды (ETFs), паевые инвестиционные фонды, более ликвидные хедж-фонды, инвестиционные фонды недвижимости (REITs). Неликвидные включают в себя прямое инвестирование в непубличные компании, частный долг, хедж-фонды с длительным сроком запрета продажи, недвижимость, фьючерсы на сырьевые товары, коллекционные предметы, венчурный капитал.

Большое количество альтернативных инвестиций в портфеле ФНБ прежде всего объясняется длительным периодом низких процентных ставок [12]. Так, в 2009-2022 гг. средняя ставка процента в ЕС составила 0,55% [15], в США 0,60% [11], в Китае 3,00% [13]. В результате доходность облигаций остаётся низкой, что вынуждает управляющих ФНБ прибегать к более доходным и в то же время рискованным инструментам – инвестициям в частный капитал (10,6%), недвижимость (6,2%),

инфраструктуру (4,1%) и хедж-фонды (2,0%). Номинальный объём альтернативных инвестиций ежегодно растёт: на конец 2023 г. он превысил \$2,6 трлн – более чем 4-кратный рост с 2010 г. [14] Особый интерес к частному капиталу проявляют ФНБ Ближнего Востока и Северной Африки, чей объём частных инвестиций в 2023 г. оказался на 25% выше, чем в других регионах мира [14].

С течением времени структура отраслей прямого инвестирования претерпевает изменения. Так, за последние 10 лет сократилась доля сектора недвижимости, а секторы технологий и телекоммуникаций, инфраструктуры, промышленности, напротив, выросли. На 2023 г. основными секторами прямого инвестирования стали недвижимость и инфраструктура (оба по \$14,4 млрд), технологии и телекоммуникации (\$12,3 млрд), энергетика и минеральные ресурсы (\$8,4 млрд), финансы (\$8,0 млрд), промышленность (\$6,2 млрд) [6].

Основная проблема ФНБ связана непосредственно с объектами и инструментами инвестирования. В силу разных факторов – от лоббирования конкретных компаний до шоков деловой активности – инвестиции могут оказаться неэффективными и не принести планируемую доходность.

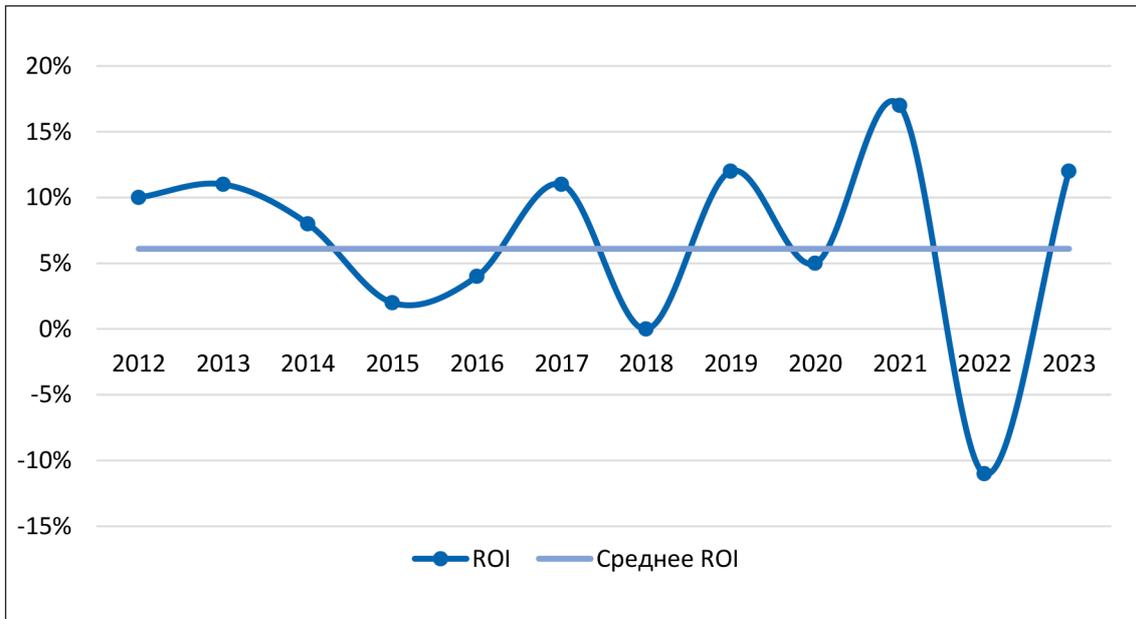


Рис. 3. ROI мировых ФНБ за 2012-2023 гг.
 Источник: составлено автором на основе [14]

Динамика отдачи от инвестиций мировых ФНБ свидетельствует об их волатильности, особенно с 2020 г., что было вызвано влиянием Covid-19 на мировые рынки. Согласно исследованию американской компании по управлению активами State Street Global Advisors [14], за 2012-2023 гг. среднее значение показателя ROI составило 6,1%, а уровень риска, выражающийся в форме стандартного отклонения, – 7,1%. За аналогичный период классический портфель 60/40, состоящий из 60% акций и 40% облигаций, принёс отдачу 6,7% при уровне риска, равном 10,6%. Как следствие, стратегия по диверсификации активов ФНБ оказывается результативной: при разнице в отдаче 0,6% уровень риска был снижен на 3,5% (рис. 3).

Влияние «чёрных лебедей», а также структурные изменения мировой экономики подчёркивают важность адаптации ФНБ к новым условиям внешней среды. Фидуциарный характер операций ФНБ обуславливает необходимость пересмотра текущих стратегий инвестирования и системы риск-менеджмента. Факторы, имеющие особое влияние, – геополитика и инфляция. Первая оказывает давление на долгосрочные стратегии развития и во многом связана с трансграничными рисками и возможными санкционными ограничениями в отношении инвестированных активов. Оптимизация стратегий вдоль «геополитических

линий» и сокращение присутствия на нестабильных рынках является одним из потенциальных способов нивелирования геополитического фактора.

Высокий уровень инфляции также оказывает непосредственное влияние на распределение активов. В попытке защитить активы от обесценения управляющие ФНБ выбирают такие активы и инвестиции, доходность которых находится на уровне или выше уровня инфляции. Между тем, традиционная стратегия инвестирования 60/40 более результативна в условиях дезинфляции.

Эффективными методами адаптации к макросреде станут совершенствование системы управления рисками с применением сценарного анализа и стресс-тестирования, а также активное сотрудничество с отраслевыми экспертами. Последнее направлено на выявление компаний с конкурентным преимуществом на рынке и, как следствие, потенциалом роста. Кроме того, необходимо принятие междисциплинарного подхода в управлении рисками, который охватывал бы глубокий анализ нефинансовых рисков – геополитику, экологию, технологии.

Для максимизации отдачи от капитала стратегия диверсификации ФНБ должна включать отрасли, соответствующие трен-

дам развития мировой экономики – устойчивое развитие, инфраструктуру и искусственный интеллект. Приверженность принципам ESG чётко прослеживается уже сейчас: почти 75% ФНБ используют международные стандарты отчётности в области устойчивого развития, включая ISSB [International Sustainability Standards Board – Совет по международным стандартам устойчивого развития] и OPSWF [One Planet Sovereign Wealth Fund – объединение ФНБ по инвестированию в устойчивое развитие] [18]. А объём сделок, заключённых в 2023 г. в «зелёных» секторах, достиг рекордных 9 млрд долл. [18].

Вложения в устойчивое развитие приносят непосредственные финансовые выгоды. Так, инвесторы более склонны расценивать экологические риски как инвестиционные, что повышает привлекательность ESG проектов. Управляющие ФНБ проявляют свой интерес к таким проектам: многие члены МФФНБ посетили Конференцию ООН по изменению климата в 2023 г. [10], а в 2024 г. приняли участие в панельной дискуссии по вопросу роли ФНБ в финансировании энергоперехода [17]. Главный вопрос заключается в обеспечении эффективности инвестиций с особым вниманием на развивающиеся страны, которым требуется \$2 трлн ежегодно до 2030 г., чтобы достичь углеродной нейтральности к 2050 г. [10] По текущим оценкам, запланировано лишь 20% необходимого финансирования [10]. Важную роль может сыграть механизм государственно-частного партнёрства, в рамках которого льготное финансирование со стороны правительств и международных финансовых институтов используется для привлечения частного капитала.

Кроме того, можно прогнозировать рост инвестиций в сектор инфраструктуры. Как было рассмотрено ранее, в 2023 г. на этот сектор пришлось больше всего прямых инвестиций. Преимущество инфраструктурных проектов заключается в предсказуемости их денежных потоков и меньшей волатильности по сравнению с другими видами активов. Следовательно, такие вложения особенно подходят для долгосрочного периода. В то же время инвестиции в инфраструктуру способствуют социально-экономическому развитию, создавая рабочие места и улучшая уровень жизни населения.

Ещё одним перспективным сектором является искусственный интеллект (ИИ), который также соответствует долгосрочному горизонту инвестирования ФНБ. Прогноз роста рынка ИИ различается: CAGR составит в диапазоне от 19,2% [7] до 35,7% [8] в течение следующих пяти лет, но консенсус един, что это будет двузначное значение, превышающее уровень инфляции в несколько раз и нивелируя инфляционный риск. Помимо потенциально высокой доходности, ИИ качественно меняет деятельность ФНБ, пронизывая весь его жизненный цикл – от поиска активов с потенциалом роста до создания стоимости и управлением рисками на протяжении всего цикла. Синергия управляющих ФНБ и ИИ способствует достижению наибольшей эффективности, поскольку учитывает больше факторов при выборе объекта инвестирования.

Заключение

Долгосрочная доходность мировых ФНБ остаётся устойчивой, несмотря на страновые различия, выражающиеся в мандатах, размерах фонда, прозрачности деятельности, и факторы внешней среды. Тем не менее, структурные изменения мировой экономики обуславливают необходимость пересмотра инвестиционных стратегий. Особого внимания заслуживают междисциплинарный подход в системе риск-менеджмента, механизм государственно-частного партнёрства, а также такие отрасли инвестирования, как устойчивое развитие, инфраструктура и ИИ. Ключевой стратегией, не теряющей свою результативность, остаётся диверсификация портфеля активов ФНБ, который уже на протяжении многих лет распределён между ценными бумагами с фиксированным доходом, акциями и частным капиталом в соотношении примерно 35/40/25. При этом объём инвестиций в последний во многом зависит от способности конкретного фонда справиться с низкой или абсолютной неликвидностью. Как показал анализ, это более характерно для ФНБ стран Ближнего Востока и Северной Африки. Дальнейшие направления исследования могут включать анализ результативности новых стратегий ФНБ, сравнение эффективности различных систем риск-менеджмента ФНБ, изучение влияние геополитического фактора на деятельность ФНБ.

Библиографический список

1. Князева Е.Г., Шадурская М.М., Бойтуш О.А. и др. Суверенные фонды: теория, эволюция, зарубежный опыт: монография / под общ. ред. М.М. Шадурской. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2023. 126 с.
2. Бурьгин И.Е. Особенности формирования и использования суверенных фондов в Российской Федерации и за рубежом // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s1. URL: <https://esj.today/PDF/06FAVN123.pdf> (дата обращения: 09.03.2025).
3. Балынин И.В. Совершенствование управления суверенными фондами в Российской Федерации // Финансы. 2024. № 6. С. 50-56 URL: <http://elib.fa.ru/art2024/bv301.pdf> (дата обращения: 09.03.2025).
4. Бойтуш О.А. Эволюционная парадигма создания суверенных фондов государства // Столыпинский вестник. 2023. № 8. С. 1-10. URL: <https://stolypin-vestnik.ru/wp-content/uploads/2023/08/15.pdf> (дата обращения: 09.03.2025).
5. About IFSWF. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifswf.org/about-us> (дата обращения: 11.03.2025).
6. Annual Review Dashboard. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifswf.org/annual-review-dashboard> (дата обращения: 11.03.2025).
7. Artificial Intelligence Market. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-market> (дата обращения: 11.03.2025).
8. Artificial Intelligence Market Report. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/artificial-intelligence?srsId=AfmBOorB0RBn8IBuyk0KpMfxJO1Scx7st-N13CdUnXQnzPFjfgAdunc> (дата обращения: 11.03.2025).
9. Asset Allocation of Sovereign Wealth Funds Worldwide in 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/1267563/asset-allocation-of-sovereign-wealth-funds-worldwide/> (дата обращения: 11.03.2025).
10. COP28 Takeaways for Sovereign Wealth Funds. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifswf.org/general-news/cop28-takeaways-sovereign-wealth-funds> (дата обращения: 11.03.2025).
11. Federal Funds Effective Rate. [Электронный ресурс]. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/FEDFUNDS> (дата обращения: 11.03.2025).
12. Global Financial Stability Report. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2019/10/01/global-financial-stability-report-october-2019> (дата обращения: 11.03.2025).
13. Interest Rates, Discount Rate for China. [Электронный ресурс]. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/INTDSRCNM193N> (дата обращения: 11.03.2025).
14. Investment Trends Among Sovereign Wealth Funds. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ssga.com/library-content/assets/pdf/global/mas/2024/investment-trends-among-sovereign-wealth-funds.pdf> (дата обращения: 11.03.2025).
15. Key ECB Interest Rates. [Электронный ресурс]. URL: https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html (дата обращения: 11.03.2025).
16. Official Reserve Assets. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.safe.gov.cn/safe/2025/0206/25744.html> (дата обращения 11.03.2025).
17. SOFAZ and IFSWF Hosted a High-Level Panel on “The role of sovereign wealth funds in financing the energy transition” at COP29. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifswf.org/sofaz-and-ifswf-hosted-high-level-panel-role-sovereign-wealth-funds-financing-energy-transition> (дата обращения: 11.03.2025).
18. Sovereign Wealth Funds 2024: Resilience and Growth in a New Global Landscape. [Электронный ресурс]. URL: https://static.ie.edu/CGC/SovereignWealthFunds_2024report_IECGC.pdf (дата обращения: 11.03.2025).
19. Sovereign Wealth Funds Generally Accepted Principles and Practices “Santiago Principles”. [Электронный ресурс]. URL: https://www.uscib.org/docs/santiago_principles.pdf (дата обращения: 09.03.2025).
20. Sovereign Wealth Funds: Aspects of Governance Structures and Investment Management. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Sovereign-Wealth-Funds-Aspects-of-Governance-Structures-and-Investment-Management-41046> (дата обращения: 11.03.2025).
21. SWFs By Numbers. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifswf.org/SWFs-numbers> (дата обращения 11.03.2025).
22. Top 100 Largest Sovereign Wealth Fund Rankings by Total Assets. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/sovereign-wealth-fund> (дата обращения: 11.03.2025).
23. What is a Sovereign Wealth Fund. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifswf.org/what-is-a-sovereign-wealth-fund> (дата обращения: 11.03.2025).

УДК 351/354

Е. Р. Вершицкая

ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»,
Симферополь

А. Е. Згонникова

ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»,
Симферополь, e-mail: zgonnikova5@yandex.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ: АНАЛИЗ «ЭЛЕКТРОННОГО» И «ЦИФРОВОГО» ПРАВИТЕЛЬСТВА

Ключевые слова: цифровизация, государственное и муниципальное управление, информационно-коммуникационные технологии, электронное правительство, цифровое правительство, умное правительство, большие данные, облачные технологии, искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей, Российская Федерация.

Современный этап развития общества характеризуется быстрым технологическим прогрессом, демографическими изменениями и эволюцией социальных норм. Подобные преобразования бросают вызов органам публичной власти, так как каждое государство должно уметь адаптироваться к изменяющимся условиям мироустройства для собственного всестороннего национального развития во благо повышения качества жизни граждан. Одним из наиболее значимых направлений в данном контексте является процесс цифровой трансформации, представляющий собой внедрение комплекса различных инновационных технологий и методов для усовершенствования функционирования той или иной системы. На сегодняшний день трансформация в государственном управлении превращается из технологического феномена в реальные проекты, предлагающие новые формы функционирования, инструменты взаимодействия граждан и бизнеса, эффективного решения проблем. В рамках темы проанализирован процесс цифровизации государственного управления, его эволюция, нормативно-правовое обеспечение, а также выявлены ключевые отличия и особенности представленных концепций. На основе изучения международных рейтингов оценки уровня развития «электронного» и «цифрового» правительства различных стран мира установлено, что индекс РФ демонстрирует положительную динамику и относится к группе с высоким индексом. Однако, анализируя текущие тенденции, стремительно развивающихся информационно-коммуникационных технологий, Российской Федерации необходимо разрабатывать новые стратегии процесса цифровизации и внедрения в государственный сектор.

E. R. Vershitskaya

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol

A. E. Zgonnikova

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, e-mail: zgonnikova5@yandex.ru

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DIGITAL AGE: ANALYSIS OF “ELECTRONIC” AND “DIGITAL” GOVERNMENT

Key words: digitalization, state and municipal administration, information and communication technologies, e-government, digital government, smart government, big data, cloud technologies, artificial intelligence, blockchain, Internet of things, Russian Federation.

The current stage of development of society is characterized by rapid technological progress, demographic changes and the evolution of social norms. Such transformations pose a challenge to public authorities, since each state must be able to adapt to the changing conditions of the world order for its own comprehensive national development for the benefit of improving the quality of life of citizens. One of the most significant areas in this context is the process of digital transformation, which is the introduction of a set of various innovative technologies and methods to improve the functioning of a particular system. This research work is devoted to the analysis of the fundamental concepts of modernization of management and provision of public (municipal) services – «electronic» and «digital» government of the Russian Federation. Within the framework of the topic, the process of digitalization of public administration, its evolution, regulatory framework were considered, and key differences and features of the two presented concepts were identified. Based on the study of international ratings for assessing the level of development of «electronic» and «digital» government in various countries of the world, it was found that the RF index demonstrates positive dynamics and belongs to the group with a high index. However, analyzing the current trends of rapidly developing information and communication technologies, the Russian Federation needs to develop new strategies for the digitalization process and its implementation in the public sector.

Введение

В свете современных тенденций развития и активного использования информационно-коммуникационных технологий (далее ИКТ), их внедрение в сферу государственного и муниципального управления является не просто трендом, а направлением процесса модернизации взаимодействия государства и граждан страны. Цифровизация государственного управления – сложный и многогранный процесс, предполагающий не только автоматизацию существующих процессов, но и кардинальную трансформацию подхода к взаимодействию органов власти и граждан.

Цель исследования – теоретическое осмысление перехода традиционных форм государственного управления к более прогрессивным, цифровым, а именно модели электронного и цифрового правительства.

Гипотеза. Эволюция государственного управления в цифровую эпоху, характеризующаяся переходом от электронного правительства к цифровому и далее к умному, обусловлена системным внедрением инновационных информационно-коммуникационных технологий и способствует значительному повышению эффективности и адаптивности государственных структур.

Материалы и методы исследования

Материалы и методы исследования: анализ, синтез, структурный и функциональный методы. Теоретической базой для изучения данной тематики послужили научные труды и работы Беденковой А.С. [1], Голобуцкого А.П. [3], Иванова В.Е. [4], Красильникова О.Ю. [6], Сморгчовой Л.Н. [11]. В их работах раскрываются различные аспекты, затрагивающие цифровую трансформацию государственного управления. Изучением этого процесса также занимаются международные организации и научные центры, исследования которых положены в основу написания данной исследовательской работы. Данные для рисунков 1 и 2, представляющих результаты исследований ООН и Waseda University In cooperation with International Academy of CIO, собирались с использованием комплексного подхода, включающего анализ статистических данных, экспертные оценки и результаты опросов, для оценки различных аспектов цифрового и электронного правительства. Эти данные были обработаны и визуализированы для наглядного представления динамики

и сравнения показателей, связанных с цифровой трансформацией.

Результаты исследования и их обсуждение

Цифровизация государственного управления представляет собой наисложнейший и многогранный процесс, означающий не просто автоматизацию существующих процессов, но и коренную трансформацию подхода к взаимодействию между органами власти и гражданами страны.

Уместным представляется упомянуть трехэтапную периодизацию, представленную экспертами ОЭСР:

- оцифровка процессов, т.е. перевод традиционной бумажной документации в электронный формат;

- электронное правительство, а именно создание государственных сайтов, порталов, систем, направленных на предоставления услуг населению и совершенствование взаимодействия органов государственной власти;

- цифровое правительство, при котором цифровые технологии последнего поколения позволяют учитывать предпочтения пользователей при формировании состава предоставляемых услуг и процедур, связанных с их получением [1, с. 29].

Однако, на сегодняшний день, обсуждается дальнейший переход от цифрового правительства к более сложной организации – умному правительству. В отличие от прошлых этапов цифровизации государственного сектора, умное правительство стремится к проактивному управлению с использованием возможностей искусственного интеллекта.

В контексте данной тематики необходимо учитывать теоретико-методологические аспекты, связанные с концепциями «электронной правительство» и «цифровое правительство». Представленные термины выступают не как взаимозаменяемые синонимы, а являются самостоятельными системами, осуществляющими полномасштабную трансформацию государственного сектора.

На сегодняшний день, несмотря на новизну протекающих процессов, в отечественной научной литературе представлен значительный объем трудов, посвященный концепциям электронного и цифрового правительства. Однако, в ходе их изучения, была выявлена терминологическая неоднозначность трактовки данных понятий или же вовсе использование терминов в качестве синонимов.

Так в начале 21 века на Всероссийской научной конференции «Электронное правительство в информационном обществе: теория и практика» Иванов В.Е. обозначил электронное правительство как государство в сети [4, с. 286]. В контексте обсуждения речь шла об использовании сети Интернет для возможности обращений граждан со своими вопросами к Правительству РФ на официальном сайте. Вершинин М.С. также полагает, что «электронное правительство – это система интерактивного взаимодействия государства и граждан при помощи интернета» [2, с. 99]. В своей работе ученый рассматривает данный термин как новую форму государственного управления и взаимодействия власти с населением.

Согласно определению Голобуцкого А. «электронное правительство – это концепция осуществления государственного управления, присущая информационному обществу, основывается на возможностях информационно-телекоммуникационных технологий и ценностях открытого гражданского общества» [3, с. 4]. В целом незначительные отличия в трактовках электронного правительства разными учеными можно отнести к эволюционной динамике внедрения и использования данной формы управления. Ведь изначально система функционировала на основе Интернет-ресурса и официальных сайтов государственных органов, как и отмечали Иванов В.Е. и Вершинин М.С., а в дальнейшем уже при помощи более современных информационно-телекоммуникационных технологий, включая платформы и единые системы государства.

Таким образом, можно обобщить электронное правительство – цифровая система на основе применения возможностей ИКТ, используемая в целях удаленного взаимодействия органов власти и предоставления государственных (муниципальных) услуг населению преимущественно в электронном формате.

Рассмотрим новую концепцию «цифрового правительства». Например, Красильников О.Ю. отождествляет сравниваемые понятия и подразумевает, что «цифровое правительство – эффективный способ предоставления информации о деятельности органов государственного управления, оказание государственных услуг гражданам, бизнесу, другим ветвям государственной власти, при котором личное взаимодействие между чиновником и заявителем минимизировано,

зато максимально используются возможности, предоставляемые ИКТ и мобильными технологиями на основе Интернет» [6, с. 28]. В своей работе автор использует термины как синонимы, не разграничивая модели и стадии развития цифровых услуг.

Сморчкова Л. Н. же считает, что с выше-названным функционалом, а именно предоставлением информации и услуг, справляется электронное правительство. Согласно ее мнению, «цифровое правительство – это большие данные, их сбор, перекрестная обработка, извлечение из них полезной информации, ее анализ, получение новых знаний и их интеграция для решения управленческих вопросов» [10, с. 26]. Данное определение наиболее точно отражает сущность концепции и ее отличие от предыдущей.

Можно сказать, что цифровое правительство – это наиболее широкая и интегрированная концепция, направленная на цифровое совершенствование существующей модели управления, где основой являются не услуги и процессы, а информация и данные, что является главным признаком данной концепции. Также стоит отметить переход предоставления услуг в полностью онлайн-формат и разработку новейших ИКТ, ранее не использовавшихся.

Для полноценного понимания тематики исследования необходимо понимать дифференциацию представленных концепций. Рассмотрим ключевые отличия «электронного» и «цифрового» правительства, которые представлены в таблице.

Таблица содержит три ключевых параметра: основополагающая цель, технологический уровень, интеграция. Первый ключевой параметр подчеркивает функциональный аспект представленных концепций, для электронного правительства это автоматизация процессов предоставления госуслуг, а для цифрового – применение передовых технологий, создание нового способа взаимодействия между государством и гражданами, включая создание платформ. Технологический уровень отражает степень применения информационно-коммуникационных технологий в каждую из моделей. Первая из них опирается на базовые ИТ-сервисы, а новейшая внедряет более сложные технологические решения: аналитическую обработку, искусственный интеллект, облачные технологии и т.д. Интеграция показывает степень взаимодействия и координации между различными государственными структурами.

Ключевые отличия «электронного» и «цифрового» правительства

Отличительные Черты	Концепции	
	Электронное правительство	Цифровое правительство
Основополагающая цель	Перевод традиционных методов предоставления уже существующих государственных и муниципальных услуг в электронный формат, упрощение доступа и повышение прозрачности деятельности органов власти	Преобразование всех административных процессов органов власти в онлайн версию на основе использования новых механизмов оптимизации деятельности государственного сектора, создание проактивного государства
Технологический уровень	Функционирует на основе интернет ресурса, почты и базовых, традиционных ИКТ: сайты органов государственной власти, порталы, системы электронного взаимодействия и документооборота и т.д.	Применяются передовые технологии, инновации, а именно «большие данные», облачные технологии, искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей.
Интеграция	Частична интеграция, набор отдельных государственных сайтов, онлайн-сервисов и порталов	Полная интеграция различных государственных и муниципальных услуг в единую цифровую экосистему

Примечание: составлено авторами.

Данные показатели позволяют наглядно продемонстрировать эволюцию от отдельных электронных услуг и сервисов к стратегически ориентированной, технологически продвинутой и единой модели государственного управления.

Первым шагом к модернизации управления и внедрения цифровых технологий в истории нашей страны принято считать реализацию программы «Электронная Россия» с 2002 года по 2010 год на всей территории РФ. В рамках данной программы происходило развитие информационной инфраструктуры, а именно создание государственных сайтов, вовлечение граждан и разработка нормативно-правовой базы предоставления услуг в электронном формате. В дальнейшем основные идеи, цели и задачи программы вошли в «Концепцию формирования в РФ электронного правительства до 2010 года», утвержденную Распоряжением Правительства РФ от 06.05.2008 г. № 632 [6].

Как результат первоначальной трансформации можно отметить начало функционирования «Единого портала государственных услуг» с 2009 года, и создание в 2010 году «Единой системы идентификации и аутентификации» (ФГИС ЕСИА). Следующим шагом было внедрение программы «Информационное общество» (2010-2020 гг.), основные аспекты которой на сегодняшний день продолжают реализовываться в «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-

2030 годы», определенной указом президента РФ от 09.05.2017 № 203 [8].

Принято считать, первым предложением перехода от электронного правительства к совершенно новому цифровому, более адаптированному современности, доклад Организации Объединенных Наций (далее ООН) 2014 года «Электронное правительство для будущего, которого мы хотим» [5]. На рисунке 1, представлена динамика изменения индекса развития электронного правительства РФ 2010-2024 гг. согласно данным исследования ООН.

За время исследований и составления рейтинга индекса развития электронного правительства 193 стран мира, проводимой ООН, Российская Федерация занимала наивысшую позицию в 2012-2014 годах, что соответствовало 27 месту рейтинга (рисунок 1). Это говорит о достойной и эффективной работе, которая с 2010 года подняла Россию с 59 позиции на 27.

Рейтинг (рисунок 1) составлялся по общему индексу, в совокупности оценивающему 3 показателя: человеческий капитал, цифровую инфраструктуру и онлайн услуги, оказанные через официальные сайты органов государственной власти соответствующей страны. На рисунке 1 наблюдается общий тренд роста индекса, начиная с 2010 года и достигая значительных высот к 2024 году. Первоначально показатель находится на относительно низком уровне, отражая начальную стадию внедрения электронных сервисов и технологий.



Рис. 1. Динамика изменения индекса развития электронного правительства РФ 2010-2024 гг.
Источник: составлено авторами на основе [5]

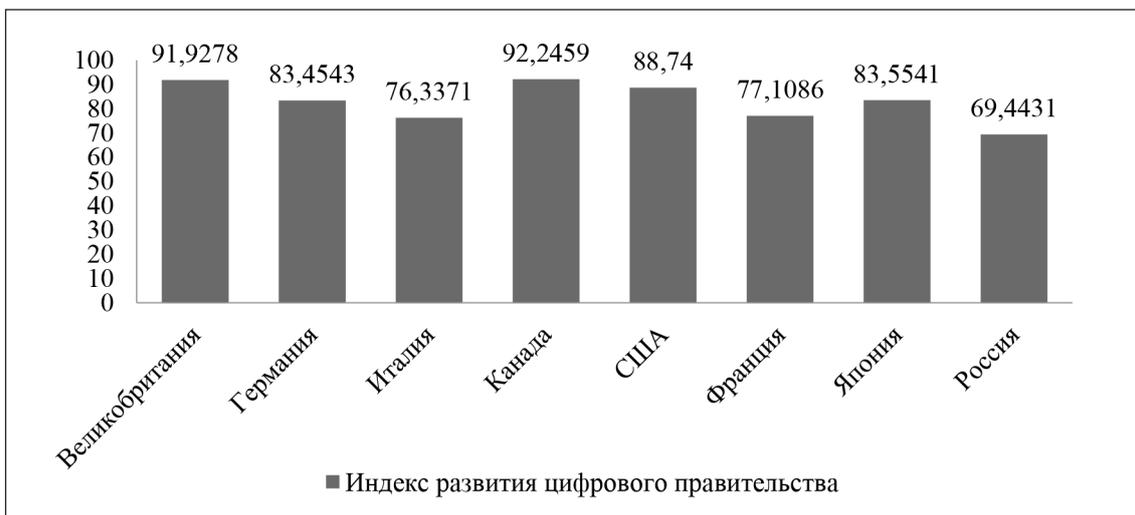


Рис. 2. Рейтинг цифрового правительства 2023 г. стран бывшей «Большой восьмерки»
Составлено авторами на основе [12]

С 2016 год индикатор демонстрирует умеренный, но устойчивый рост, что связано с активными мерами по модернизации административных процессов и увеличению доступности онлайн-услуг.

В 2022 году наша страна занимала 42 место, в 2024 году – 43. Как уже было сказано выше, в 2012-2014 году РФ занимает наивысшую позицию рейтинга. Именно этот период характеризуется пиком цифровой трансформации государства, полноценно функционируют портал «Государственных и муниципальных услуг», ФГИС ЕСИА, также Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), Единая система норма-

тивно-справочной информации, расширяется перечень государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в электронном формате. Стоит отметить, что в последующие года индекс РФ демонстрирует положительную динамику развития и относится к группе с «очень высоким индексом», однако страна занимает более слабые позиции рейтинга. Данная тенденция связана с общей экономической, политической ситуацией в России и мире в целом [14], а также с совершенствованием и изменением критериев оценки показателей, используемых в исследовании и классификации стран по уровню развития электронного правительства.

Фундаментом для модернизации государственного сектора в начале 21 века, а именно внедрения ИКТ, стала Окинавская хартия, принятая лидерами стран «Большой восьмерки». В данном документе одним из ключевых направлений использования возможностей цифровых технологий является: «активное использование ИКТ в государственном секторе и содействие предоставлению в режиме реального времени услуг, необходимых для повышения уровня доступности власти для всех граждан» [9].

Окинавская хартия стала отправной точкой для начала цифровизации во всех странах-участниках, причем их индекс развития цифрового правительства значительно отличается. Согласно статистическим данным исследования 18th Waseda-YAK World Digital Government Ranking 2023, проводимым Университетом Васэда в сотрудничестве с Международной Академией СЮ станы G7 и Российская Федерация имеют следующие показатели: США 88,7400; Великобритания 91,9278; Германия 83,4543; Италия 76,3371; Канада 92,2459; Франция 77,1086; Япония 83,5541; Россия 69,4431.

Рассмотрим рейтинг цифрового правительства за 2023 год стран бывшей «Большой восьмерки» (рис. 2).

Рейтинг (рис. 2) составлялся на основе 10 показателей, ключевыми из которых являются: онлайн обслуживание электронных систем, удобство государственных порталов, использование передовых ИКТ, участие граждан и кибербезопасность. Однако, в результате анализа всего рейтинга, составленного по индексам развития цифрового правительства 66 стран мира, наблюдается следующее: наибольшие значения показателей имеют Дания (93,2902), Канада (92,2459), Великобритания (91,9278), Новая Зеландия (91,4979), наименьшие индексы у Португалии (49,8242), Фиджи (48,0853), Коста-Рика (47,6883), Гана (41,8802). Россия с индексом 69,4431, уступает более развитым в этом плане странам большой восьмерки, но в более обширном и показательном исследовании среди 66 стран, занимает 35 место, что следует воспринимать как средний результат уровня развития новейшей концепции «цифрового правительства».

Исходя из проведенного анализа международных рейтингов цифровизации государственного управления, можно отметить, что за последние годы Российской Федерацией были предприняты значительные шаги в об-

ласти модернизации процесса предоставления услуг населению и внедрению ИКТ в деятельность учреждений органов власти. Однако, несмотря на достигнутый прогресс, государству предстоит проделать значительную работу для достижения более высоких позиций на международной арене и повышения качества цифровых процессов. Для этого необходимо применять комплексный подход и учитывать различные аспекты: управленческие, технологические, экономические и социальные.

На сегодняшний день в цифровом правительстве РФ существует ряд ключевых проблем, которые во многом влияют на динамику внедрения и развития цифровизации государственного сектора:

- цифровой разрыв между субъектами РФ, неравномерное внедрение ИКТ в деятельность органов государственной власти, значительное отставание территорий Дальневосточного, Сибирского, Северо-Кавказского федеральных округов;

- низкая защита персональных и государственных данных в условиях активного роста угроз кибербезопасности и интернет-телефон мошенничества. Согласно аналитическому отчету, проводимому экспертно-аналитическим центром InfoWatch, за 2022 год утекло 667,6 млн персональных записей, что в среднем на 25% больше чем в прошлые года. Утечка данных из госорганов и силовых структур составляет 9,7% и занимает 5 место в отраслевой карте утечек [10].

- отсутствие единой российской методики оценки уровня развития «цифрового правительства», работы государственных платформ, и механизмов контроля, протекания данных процессов.

Осознавая важность цифровых трансформаций, государство активно предпринимает меры для решения вышеперечисленных проблем. В конце 2024 года завершила свою реализацию национальная программа «Цифровая экономика», благодаря которой Россия заняла 10 место в мире по цифровизации государственного управления. На смену нацпрограммы был разработан национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», свою реализацию начнет с 2025 года. В рамках реализации проекта одним из ключевых направлений определен федеральный проект «Цифровое государственное управление», результатом которого станет предо-

ставление 99% государственных (муниципальных) услуг в электронном формате, а также использование ИИ – технологий, борьба с IT-преступностью, повышение информационной безопасности, разработка и переход на отечественное программное обеспечение и подготовка IT-кадров.

Перспективы smart-government

На сегодняшний день глобальным трендом в области цифровизации государственного управления является внедрение искусственного интеллекта (ИИ), который в дальнейшем поспособствует к переходу от «цифрового правительства» к «умному правительству». Что будет являться новым этапом эволюции процесса модернизации сферы государственного управления и предоставления услуг гражданам страны.

Для понимания современных моделей государственного управления целесообразно уточнить и разграничить понятия электронного, цифрового и умного правительства. Каждое из представленных понятий отражает эволюцию взаимодействия государства и граждан при помощи использования информационно-коммуникационных технологий.

- Электронное правительство (E-GOV) – базовый уровень цифровизации госуправления, ориентированный на перевод традиционных услуг и процессов в электронный формат (онлайн заявления, электронные платежи, цифровые документы).

- Цифровое правительство (DIGITAL-GOV) – более развитая модель, в которой цифровые технологии интегрируются не только в предоставление услуг, но и в сам процесс управления (создание систем электронного документооборота (СЭД), государственных платформ и сайтов органов власти, мобильные приложения)

- Умное правительство (SMART-GOV) – следующий этап развития, основанный на применении искусственного интеллекта, умных городов (IoT), платформенном подходе Government-as-a-platform, предиктивном реагировании на потребности граждан и формировании устойчивых цифровых систем с отечественным программным обеспечением.

Согласно статистическим данным исследования индекса готовности правительств к SMART-GOV, внедрению и активному использованию ИИ, Российская Федерация на момент 2023 года получила общую оценку готовности равную 62.92, соответствующую 38 позиции рейтинга, который составлялся на основе данных 193 стран мира [13]. Повышенная готовность отмечена у таких стран как США (84.80), Сингапур (81.97), Великобритания (78.57) и Финляндия (77.37). Рейтинг составлялся на основе 39 показателей классифицированных в 3 группы: доступность данных и инфраструктура, технологический сектор, стратегическое видение и управление ИИ правительством.

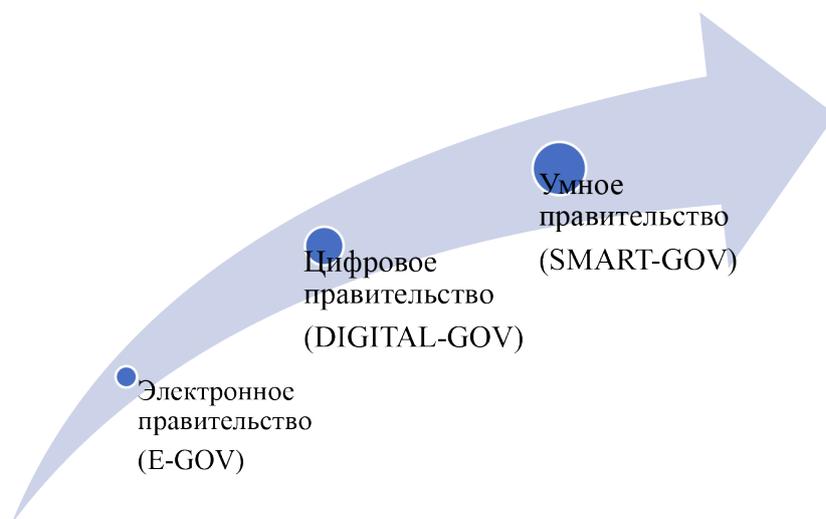


Рис. 3. Лестница зрелости электронного правительства
 Источник: составлено авторами на основе [12]

Наименее приспособленный к внедрению ИИ в Российской Федерации был отмечен технологический сектор (43.38), что свидетельствует о недостаточном инновационном потенциале и цифровых инструментов для полноценного внедрения технологий ИИ в управленческий процесс на сегодняшнем этапе.

Заключение

Таким образом, анализ показал, что страна находится на пути развития, общий уровень цифровизации государственного сектора РФ достаточно высокий, в рейтинге индекса развития электронного правительства на протяжении последних 10 лет страна входит в топ 50. Однако, несмотря на достигнутый результат, существуют сдерживающие факторы, а именно технологические аспекты, которые не позволяют РФ занять лидирующие позиции в цифровом мире. Ключевыми сдерживающими факторами на данный момент являются: цифровой разрыв субъектов РФ, низкая защищенность персональных дан-

ных, отсутствие единой российской методики оценки уровня развития «цифрового правительства», работы государственных платформ, и механизмов контроля, протекания данных процессов. Но уже на сегодняшний день данная форма управления с применением новейших ИКТ существенно упрощает процесс обращения граждан в государственные органы, предлагая ряд преимуществ перед традиционными методами. Во-первых, цифровизация позволяет автоматизировать многие операции, снижая бюрократию и увеличивая персонализацию услуг. Во-вторых, использование современных технологий повышает качество и делает государственные услуги более доступными для людей с ограниченными возможностями, обеспечивая равный доступ ко всем услугам. Важность процесса цифровой трансформации государственного сектора неоспорима, поэтому государству необходимо уделить особое внимание этому стратегически значимому направлению – формированию цифрового будущего Российской Федерации.

Библиографический список

1. Беденкова А.С. Цифровое правительство как концептуальное развитие электронного правительства // Полилог. 2021. № 3. С. 27-34. URL: <https://polylogos-journal.ru/s258770110015808-0-1/> (дата обращения: 05.03.2025). DOI: 10.18254/S258770110015808-0.
2. Вершинин М.С. Политическая коммуникация в информационном обществе: перспективные направления исследований // Актуальные проблемы теории коммуникации: Сборник научных трудов. 2004. С. 98-107. URL: <https://gigabaza.ru/doc/96704.html> (дата обращения: 05.03.2025). ISBN 5*8016-0250-X.
3. Голобуцкий А.П. Электронное правительство // Делопроизводство. 2010. №1. С. 3-6. URL: http://capri.ustu.ru/e-government/e-government_1.htm (дата обращения: 05.03.2025).
4. Иванов В.Е. К вопросу реализации социально-диагностических технологий в открытых сетевых государственных инфраструктурах на основе анализа деятельности проекта «Электронное правительство» // Технологии информационного общества – Интернет и современное общество: труды V Всероссийской объединенной конференции, 25 – 29 ноября 2002 г. СПб., 2002. С. 286-287. URL: <https://elibrary.ru/phrdded> (дата обращения: 05.03.2025).
5. Исследование ООН: электронное правительство 2022 // Департамент по экономическим и социальным вопросам будущее цифрового правительства организация объединенных наций // Нью-Йорк. 2022. URL: <https://euroasia-uclg.ru/en/news/novosti-partnerov-i-chlenov-ogmv/issledovanie-oon-elektronnoe-pravitelstvo-2022/> (дата обращения: 05.03.2025).
6. Красильников О.Ю. Становление цифрового правительства в современной России // Гуманистический научный журнал. 2018. № 1. С. 27-31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-tsifrovogo-pravitelstva-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 05.03.2025).
7. Распоряжение Правительства РФ от 06.05.2008 № 632-р «О Концепции формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76942/e627bd11e16d906c8ac9155f00511c40bf467849/ (дата обращения: 15.02.2025).

8. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/ (дата обращения: 15.02.2025).

9. Окинавская хартия глобального информационного общества от 21 июля 2000 г. URL: <http://www.kremlin.ru/supplement/3170> (дата обращения: 15.02.2025).

10. Россия: утечки информации ограниченного доступа в 2022 г. // Экспертно-аналитический центр InfoWatch. URL: https://www.infowatch.ru/analytics?utm_source=report&utm_medium=info&utm_campaign=analytics (дата обращения: 23.03.2025).

11. Сморгцова Л.Н. Цифровое правительство как перспектива государственного управления в России: информационно-правовые аспекты // Правовая информатика. 2022. № 2. С. 25-32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-pravitelstvo-kak-perspektiva-gosudarstvennogo-upravleniya-v-rossii-informatsionno-pravovye-aspekty> (дата обращения: 05.03.2025).

12. 18th Waseda-YAK World Digital Government Ranking 2023: Waseda University In cooperation with International Academy of CIO. URL: https://iacio.org/wp-content/uploads/2023/11/2023_Digital_Government_Ranking_Report.pdf (дата обращения: 15.02.2025).

13. Martinescu L., Grau G., Nettel P., Rahim S. Government AI Readiness Index. 2023. URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastrukturai/2023_indeks_gotovnosti_pravitelstv_k_vnedreniyu_iskusstvennogo_intellekta_2023_government_ai_readiness_index_2023_oxil/ (дата обращения: 15.02.2025).

14. Monitoring of Economic Security: the Experience of the Work of the Russian Government Agencies and Public Organizations Countering International Sanctions / A.V. Vershitsky, M.A. Dombrovsky, V.V. Bezpalov et al. // Public Organization Review. 2022. Vol. 22. No. 6/н. P. 1-10. DOI 10.1007/s11115-022-00655-4. EDN: JDBBSZ.

УДК 339.564

А. А. Гамиловская

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, Москва,
e-mail: aagamilovskaya@fa.ru

ОЦЕНКА ЭКСПОРТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА РОССИИ

Ключевые слова: экспорт, экспортные возможности, МСП, малое и среднее предпринимательство, Российская Федерация.

В статье приведены результаты исследования экспортных возможностей субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) Российской Федерации в качестве одной из стран участниц БРИКС. Описаны действующие проекты в области поддержки экспортной деятельности МСП и направлениях их работы. Проведен анализ динамики и структуры МСП на предмет расчета доли экспортеров и их отраслевой принадлежности. По данным доклада о расширении БРИКС проведен анализ потребностей и возможностей стран в части обеспечения сырьевыми ресурсами: газом, углем, жидкими углеводородами. На основе базы данных ВАСИ от СЕРП проведен расчет структуры отечественного несырьевого неэнергетического экспорта в страны БРИКС по итогам 2022 года, выделены наиболее перспективные направления для развития экспортных возможностей субъектов МСП: удобрения, древесина и древесная масса, растительные масла злаки, рыба и рыбопродукты, бумага и картон, ракообразные, резина, мясо, пищевые мясные субпродукты и др. Проверено их соответствие приоритетным направлениям Национального проекта «Экспорт». Обозначены проблемы и перспективы развития торговой деятельности МСП в рамках БРИКС в условиях развития санкционного и тарифного противостояния.

А. А. Gamilovskaya

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

ASSESSMENT OF EXPORT CAPABILITIES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN RUSSIA

Keywords: export, export opportunities, SMEs, small and medium businesses, Russian Federation.

The article presents the results of a study of the export capabilities of small and medium-sized enterprises (SMEs) of the Russian Federation as one of the BRICS member countries. It describes current projects in the field of support for SME export activities and their areas of work. An analysis of the dynamics and structure of SMEs is carried out to calculate the share of exporters and their industry affiliation. Based on the report on BRICS expansion, an analysis of the needs and capabilities of countries in terms of providing raw materials: gas, coal, liquid hydrocarbons is carried out. Based on the BACI database from СЕРП, a calculation of the structure of domestic non-resource non-energy exports to the BRICS countries based on the results of 2022 is carried out, the most promising areas for the development of export capabilities of SMEs are identified: fertilizers, wood and wood pulp, vegetable oils, cereals, fish and fish products, paper and cardboard, crustaceans, rubber, meat, edible meat by-products, etc. Their compliance with the priority areas of the National Project "Export" is checked. The problems and prospects for the development of SME trade activities within the BRICS framework are outlined in the context of the development of sanctions and tariff confrontation.

Введение

В последние годы мировой товарооборот проходит через одну из самых крупных трансформаций. Гибридные войны, реализующиеся посредством санкционных ограничений, ставят перед государством задачи по диверсификации рынков сбыта и повышению адаптивности субъектов малого и среднего бизнеса (МСП) к условиям новых партнеров.

Важными становятся задачи своевременного выявления дисбалансов в объемах производства и сбыта, организации доступной и понятной поддержки для субъектов МСП в переориентации на новые рынки, предоставления необходимого МСП инструментария для обеспечения поставок и защиты интересов отечественных производителей в рамках международных интеграционных объединений.

Работа в международных интеграционных объединениях соответствует не только экономическим целям, но и текущей политической повестке по созданию многополярного мира и обеспечению экономической безопасности государств. Интеграционные объединения создаются, трансформируются и обладают достаточной гибкостью для обеспечения интересов участников.

Преимущества БРИКС заключаются в охвате наибольшей из всех объединений территории, что обеспечивает концентрацию ресурсов, максимального количества населения, как потенциала сбытовой мощности, межконтинентальной диверсификации, что важно для построения логистических маршрутов.

Одной из движущих сил развития взаимной торговли может стать сотрудничество на уровне МСП, так как большая часть крупного бизнеса России находится под санкциями и не может быть полноценно представлена в рамках экспорта товаров и услуг. Также МСП обладают существенно большей гибкостью и возможностью перерегистрации в случае введения новых ограничительных мер.

Цель исследования состоит в определении отраслей приоритетного развития деятельности субъектов МСП – экспортеров, что позволит оказывать четко направленную поддержку с максимальной результативностью как для бизнеса, так и для государства.

Материалы и методы исследования

При проведении исследования использовались методы анализа данных в рамках программных возможностей Microsoft Excel на основе торговых деклараций, обобщенных в единый массив ВАСИ. Массив был обработан и очищен международной организацией СЕРП [1]. Данные сортировались и агрегировались в разрезе экспортера и его контрагентов в рамках БРИКС. Для упрощения расчетов товарные позиции стоимостью менее 1000 тыс. долл. США не учитывались ввиду их незначительного влияния на общий объем торговли и неэффективности освоения данной ниши МСП ввиду ее маленького объема. Методом индукции построена обобщающая таблица из наиболее крупных направлений торговой деятельности, соответствующая по мнению автора возможностям субъектов малого и среднего предпринимательства в части численности персонала, сложности и стоимости эксплуатации производственных помещений и оборудования.

Результаты исследования и их обсуждение

В Российской Федерации действует ряд программ координирующих действия участников внешнеторговых отношений по данному направлению, большинство из них имеет статус Национальных проектов: «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Экспорт».



Рис. 1. Структура отечественных МСП в разрезе отраслей
 Источник: составлено автором по данным [2]

Таблица 1

Доля МСП-экспортеров в структуре МСП РФ

	2020	2021	2022	2023
Количество МСП	5 684 561	5 866 703	5 991 349	6 347 771
Количество МСП – экспортеров	51 875	58 990	61 000	83 000
Доля МСП – экспортеров	0,913%	1,006%	1,018%	1,308%

Источник: рассчитано автором по данным Российского экспортного центра и Единого реестра субъектов МСП.

Таблица 2

Размеры тарифных барьеров несырьевого неэнергетического экспорта по странам БРИКС в отношении поставок из РФ

	Средний применяемый тариф	Средний связанный тариф	Оценочное количество нетарифных барьеров
Бразилия	11,75%	31,33%	64
Китай	7,29%	10,11%	101
Египет	19,6%	38,12%	40
Эфиопия	17,61%	н/д	н/д
Индия	15,82%	49,44%	68
Иран	19,28%	н/д	37
ЮАР	8,85%	19,73%	н/д
ОАЭ	4,69%	14,42%	61

Источник: составлено автором по данным [3].



Рис. 2. Отраслевые тарифы в отношении РФ
Источник: составлено автором по данным [3]

Количество МСП в структуре российской экономики в 2023 году достигло максимального значения с 2016 года в 6,35 млн единиц с занятостью населения 31,45 млн человек и долей в ВВП 21% в 2022 году [2].

Основным видом деятельности субъектов МСП в экономике Российской Федерации (РФ) является торговая деятельность (рис. 1).

В целом отраслевой анализ российских МСП показывает, что их интересы кон-

центрируются вокруг неэнергетических несырьевых товаров и услуг, что соответствует приоритетам развития отечественной экономики.

Проект «Международная кооперация и экспорт» был рассчитан до 2024 года и обеспечивал всестороннюю поддержку отечественным производителям при реализации их внешнеторговой деятельности. По данным Российского экспортного центра результатом реализации данных проектов явилось увеличение числа субъектов МСП-экспортеров с 2020 по 2023 год на 60% до 83 000 единиц (табл. 1).

С 2025 действует Национальный проект «Экспорт», включающий в себя более мелкие федеральные проекты: «Экспорт промышленных товаров», «Экспорт продукции агропромышленного комплекса», «Системные меры развития международной кооперации и экспорта», «Создание зарубежной инфраструктуры для поддержки экспорта».

В настоящее время, рынки стран участниц БРИКС являются мировыми лидерами по размерам тарифных и количеству нетарифных барьеров (табл. 2, рис. 2), что делает развитие сотрудничества особенно важным.

Кроме того один из самых высоких тарифов приходится на сектор продовольствия, в который входит основное направление приоритетного развития экспорта РФ – экспорт продукции агропромышленного сектора.

Экспорт энергоресурсов

Экспорт энергоресурсов не является приоритетным направлением сотрудничества БРИКС в разрезе МСП, тем не менее за счет мобильности субъектов МСП могут решаться проблемы реализации экспорта крупных компаний, находящихся под блокирующими санкциями. По результатам анализа объемов производства и потребления в 2023 году (табл. 3), можно отметить, что странами, нуждающимися в поставках газа в рамках БРИКС являются: Бразилия – 6,6 млн тонн, Индия – 31 млн тонн, Китай – 170,5 млн тонн, ЮАР – 4,7 млн тонн. Совокупная потребность составляет 212,8 млн тонн. При этом экспортные возможности РФ составляют не менее 133 млн тонн, что покрывает больше половины необходимого объема. Потребности стран в угле могут быть полностью перекрыты в рамках БРИКС.

Для более точной оценки возможностей обеспечения альянса нефтью необходимы данные по Ирану и ОАЭ, при этом около половины потребностей может быть перекрыто за счет РФ и Бразилии.

«БРИКС в лице России, Саудовской Аравии, Ирана, ОАЭ и других государств контролирует более 43% мировых разведанных запасов нефти, 53% запасов газа и 40% запасов угля. При этом доля в мировой добыче составляет 42,5% и 33% по нефти и газу соответственно. А в добыче угля сейчас БРИКС – фактический монополист на планете, контролирующей более 70%» [4].

Таблица 3

Экспортные возможности сырьевого энергетического экспорта в рамках БРИКС за 2023 год

Вид товара	Страны – импортеры	Потенциальные объемы импорта	Страны – экспортеры	Потенциальные объемы экспорта
Газ, в млн тонн	Бразилия	6,6	Россия	133
	Индия	31		
	Китай	170,5		
	ЮАР	4,7		
	Итого:	212,8		
Уголь, в млн тонн н.э.	Бразилия	11,2	Россия	128,4
	Индия	124,9	Китай	27,7
			ЮАР	49,7
	Итого:	136,1	Итого:	205,8
Жидкие углеводороды, в млн тонн н.э.	Индия	231	Бразилия	34,9
	Китай	589,8	Россия	367,7
	ЮАР	26		
	Итого:	846,8	Итого:	402,6

Источник: составлено автором по данным [4].

Объемы экспорта Российской Федерации в страны БРИКС в 2022 году,
тыс. долларов США

Страна	Объём экспорта РФ	Расчетная экспортная доля МСП	Доля в структуре экспорта РФ
Бразилия	6892050,053	69299,95	4,44%
Китай, включая Гонконг и Макао	96610547,47	971424,51	62,23%
Египет	2766497,844		1,78%
Эфиопия	36872,728	27817,29	0,02%
Индия	40381974,75	370,76	26,01%
ЮАР	547844,358	406043,04	0,35%
ОАЭ	8013533,047	5508,61	5,16%
Итого:	155249320,3	80576,53	

Источник: составлено автором [1].

*Структура несырьевого
неэнергетического экспорта
по странам*

В структуре экспорта РФ со странами БРИКС в 2022 году ведущее место занимает КНР (табл. 4) с долей в 62,23%, на втором месте Индия 26%, объемы торговли с остальными странами достаточно низкие.

В таблице отсутствуют данные по торговле с Ираном и Саудовской Аравией, так как по состоянию на 2022 год их объемы были незначительны. Объем экспорта в Саудовскую Аравию в 2022 году составляет около 3935,18 тыс. долларов США и менее 1% в структуре торговли со странами БРИКС. Объем экспорта в Иран 1530 тыс. долларов США [5].

По данным Российского экспортного центра в 2022 году насчитывалось 5 866,7 тысяч субъектов МСП, из них 61 тысяча вели экспортную деятельность, что соответствует примерно 1% в долевым выражении [2]. Экстраполируя данное соотношение на структуру экспорта РФ можем рассчитать долю МСП во внешней торговле со странами БРИКС. Данные цифры свидетельствуют о том, что внешняя торговля практически не охвачена субъектами МСП, что существенно снижает как эффективность их деятельности, так и торговли внутри альянса. Соответственно развитие данного направления могло бы стать драйвером для совершенствования торговых потоков и развития БРИКС. При этом необходимо учитывать структуру экспорта РФ по странам и видам товаров, так как не все экспортные товары могут быть реализованы через субъекты МСП, часть

из них является исключительной прерогативой крупного бизнеса.

Экспорт РФ в Бразилию

По объемам российского экспорта Бразилия занимает четвертое место с долей в 4,44%. Структура экспорта Бразилии мало разнообразна и представлена преимущественно экспортом удобрений – более 90%. При исключении максимального значения из выборки распределение отраслей будет выглядеть следующим образом, рис. 3.

Следующим по значимости категорией являются злаки, чья доля в несырьевом неэнергетическом экспорте без учета удобрений составляет 18,2%. Также существенные объемы поставок приходятся на резину, железо и нелегированную сталь, турбины.

Наибольший потенциальный интерес для МСП в структуре экспорта в Бразилию представляет злаковое направление с текущими объемами в 90424,83 тыс. долларов США., резина и изделия из нее, а также поставки солода. Остальные направления являются более ресурсоемкими и сложными для реализации в рамках МСП [6].

*Экспорт РФ в Китай,
включая Гонконг и Макао*

По объемам российского экспорта Китай занимает первое место с годовым оборотом в 96610547,47 тысяч долларов США и долей 62,23%. Структура Российского экспорта в Китай является наиболее сбалансированной с точки зрения диверсификации видов продукции и отсутствия существенных перекосов на отдельных позициях (рис. 4).



Рис. 3. Основные статьи экспорта РФ в Бразилию в 2022 году
Источник: составлено автором [1]

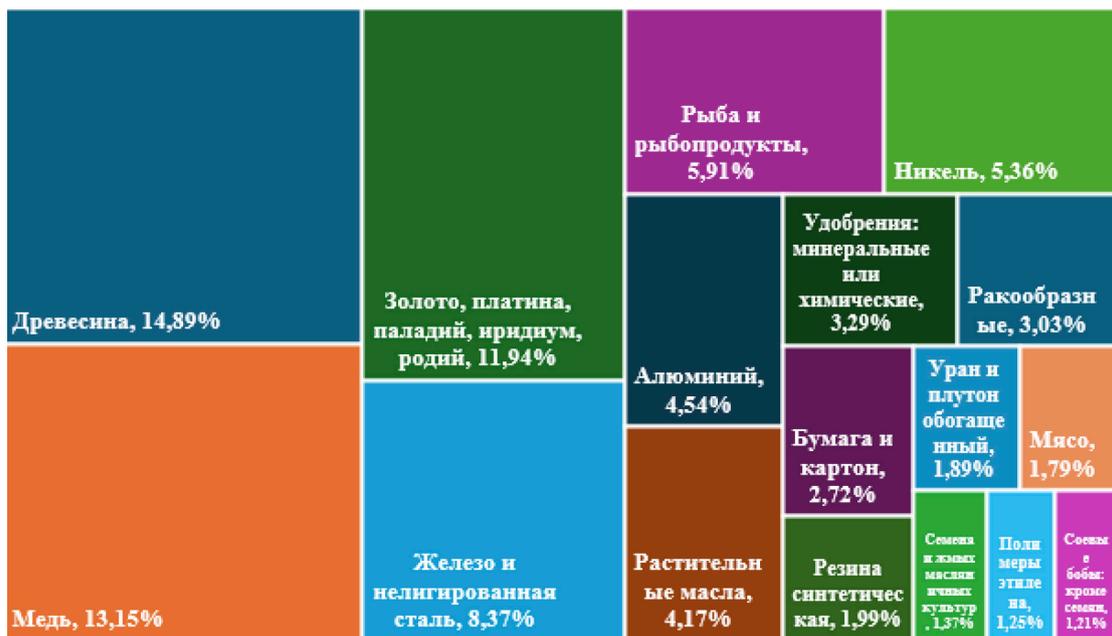


Рис. 4 Основные статьи экспорта РФ в Китай в 2022 году
Источник: составлено автором [1]

В структуре экспорта наиболее адаптированными для МСП являются отрасли деревообработки, рыбы и рыбопродуктов, растительных масел, ракообразных, мяса, сои, поставки семян, резины, бумаги и картона.

Экспорт РФ в Египет

Египет имеет небольшую долю в структуре экспорта РФ в рамках БРИКС 1,78% и объемом поставок 2766497,844 тыс. долларов США. Основной объем поставок приходится на злаки, более 61% (рис. 5).



Рис. 5. Основные статьи экспорта РФ в Египет в 2022 году
Источник: составлено автором [1]

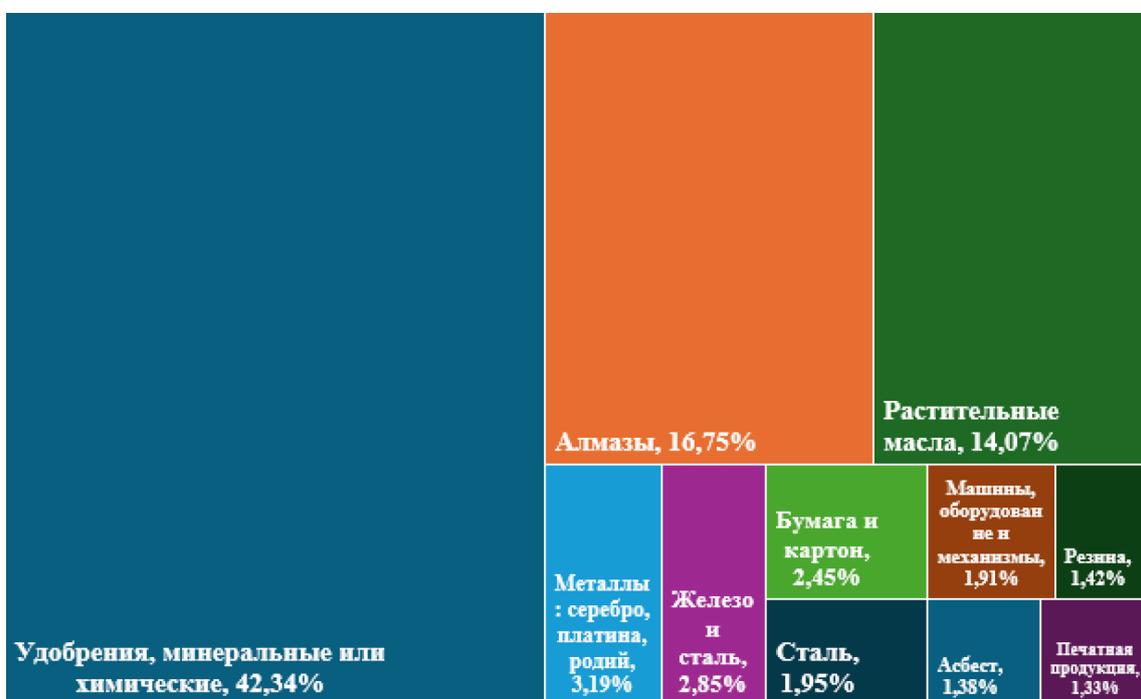


Рис. 6. Основные статьи экспорта РФ в Индию в 2022 году
Источник: составлено автором [1]

Кроме злаков для МСП могут быть интересными поставки древесины и древесной массы, растительных масел, фанеры.

Экспорт РФ в Индию

Индия – второй по значимости партнер России в рамках экспортных поставок с долей в 26% и объемом в 40381974,75 тыс. долларов США. Стоит отметить, что структура экспорта мало разнообразна и существенную долю занимает экспорт удобрений – более 42% (рис. 6).

Перспективными для МСП отраслями могут быть поставки растительных масел, бумаги и картона, резины, печатной продукции.

Экспорт РФ в Южно-Африканскую Республику (ЮАР)

Экспорт из России в Южно-Африканскую Республику (ЮАР) является низким и занимает в структуре БРИКС менее 1%. При этом данный уровень не означает отсутствия интереса стран в про-

дукции друг друга. С позиции структуры экспорта имеется достаточно много видов продукции, поставки которых уже реали-

зуются (рис. 7.), но в малых объемах, что представляет собой перспективы для развития сотрудничества.

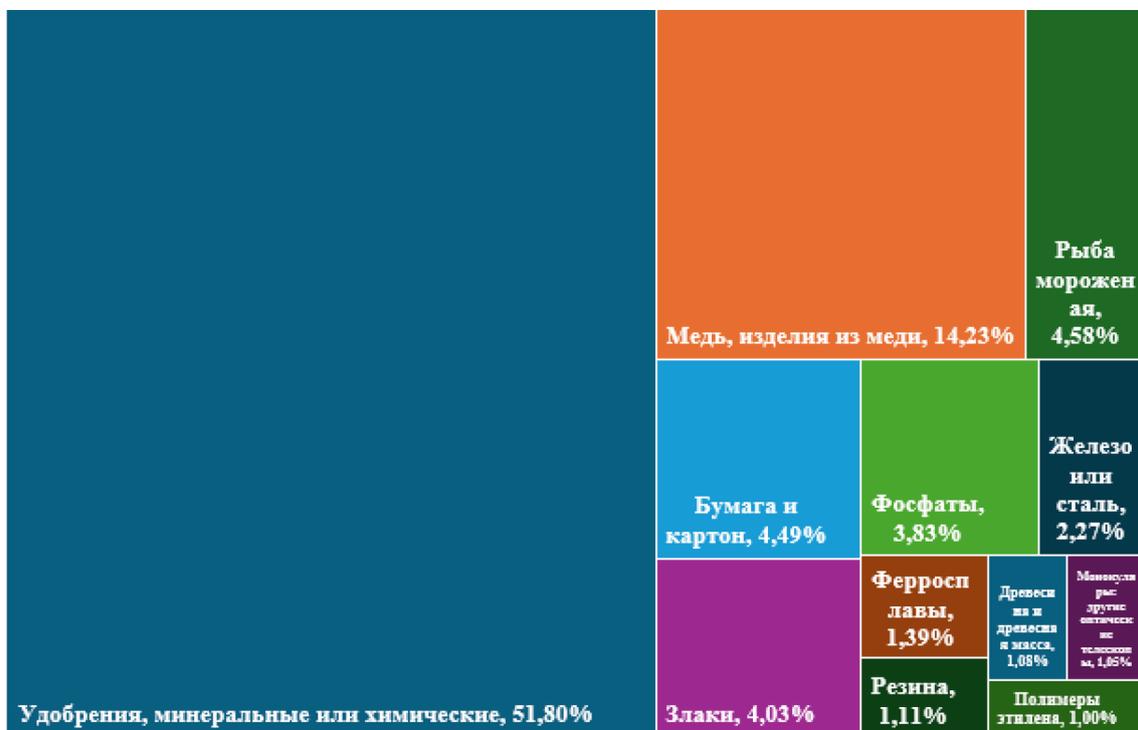


Рис. 7. Основные статьи экспорта РФ в ЮАР в 2022 году
Источник: составлено автором [1]



Рис. 8. Основные статьи экспорта РФ в ОАЭ в 2022 году в тыс. долларов США (без учета драгоценных металлов и бриллиантов)
Источник: составлено автором [1]



Рис. 9. Основные статьи экспорта РФ в Эфиопию в 2022 году
Источник: составлено автором [1]

Более половины экспортных поставок сконцентрировано на удобрениях, среди оставшегося для МСП наибольший интерес представляют направления экспорта бумаги и картона, рыбы, злаков, древесины и древесной массы.

Экспорт РФ в Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ)

Экспорт в Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ) занимает более 5% и составляет 8013533,047 тыс. долларов США. При этом его структура мало разнообразна и более, чем на 90% сконцентрирована в двух отраслях: драгоценные металлы и бриллианты. Без учета драгоценных металлов и бриллиантов детализация оставшихся 10% экспорта представлена на рис. 8.

Наиболее перспективными для МСП отраслями являются поставки злаков, бобовых, парфюмерных и косметических средств, мяса и мясных продуктов, шоколада, растительных масел, ракообразных, резины, бумаги и картона, сахара и кондитерских изделий и пр. С учетом существенной доли российских граждан временно проживающих на территории ОАЭ поставки продукции отечественных МСП могут быть широко востребованы в данном регионе.

Экспорт РФ в Эфиопию

Объем товарооборота России и Эфиопии является малозначительным, имеет объем менее 1% в структуре БРИКС и слабо диверсифицирован (рис. 9).

Основные объемы поставок приходятся на продовольствие, в частности на злаки и бобовые, что может быть интересным для отечественных МСП, также перспективным направлением являются поставки газетной бумаги.

Выводы

В рамках объединения БРИКС Российская Федерация приобретает рынки сбыта эквивалентные по своей емкости объемам производства, что позволяет развивать деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства, а также решать проблемы переориентации при санкционных ограничениях (табл. 5).

Основная доля экспортного потенциала приходится на производство минеральных и химических удобрений, высоко востребованных практически во всех странах БРИКС. Второе место принадлежит древесине и древесной массе, также в структуре экспорта присутствует фанера, но ее доля менее 1% в совокупных расчетах. Существенный объем занимают поставки продовольствия в виде злаков, бобовых растительных масел, рыбы и мяса. В целом структура приоритетных отраслей развития экспорта МСП, выстроенная по результатам исследования соответствует приоритетам Национального проекта «Экспорт», действующего в РФ с 2025 года.

С 04 марта 2025 года начался новый этап тарифной войны Китая и США. В отношении Китайского экспорта в США были введены пошлины, что спровоцировало ответ КНР в виде 15% пошлины на импорт из США мяса птицы, пшеницы, кукурузы и хлопка, а также 10% пошлины на американские сорго, соевые бобы, свинину, говядину, морепродукты, фрукты, овощи и молочную продукцию. Данные меры повышают конкурентоспособность отечественных производителей ввиду изменения ценовых политик и экономии на логистике. Данные направления могут быть перекрыты за счет развития потенциала российских МСП.

Таблица 5

Основные отрасли стимулирования экспортной деятельности субъектов МСП Российской Федерации в рамках БРИКС

Виды товаров	Расчетный объем поставок в рамках БРИКС	Доля в общем объеме	Средний отраслевой таможенный тариф
Удобрения, минеральные или химические	8761569,064	39,19%	5,78%
Древесина и древесная масса	4029232,308	18,02%	6,79%
Растительные масла	2141527,685	9,58%	15,47%
Злаки	1830984,647	8,19%	15,47%
Рыба и рыбопродукты	1562243,56	6,99%	15,47%
Бумага и картон	918619,54	4,11%	6,79%
Ракообразные	796325,406	3,56%	15,47%
Резина	676087,704	3,02%	5,78%
Мясо и пищевые мясные субпродукты	493151,775	2,21%	15,47%
Семена и жмых масляничных культур	357613,146	1,60%	10,54%
Овощи бобовые	343014,815	1,53%	15,47%

Источник: составлено автором по результатам проведенного исследования.

Важно отметить, что наибольшая доля экспортных интересов РФ облагается высоким таможенным тарифом, а учитывая основную ориентацию экспорта на Китай и Индию, нетарифные ограничения тоже очень высоки, что сдерживает развитие торговли, особенно для сектора малого и среднего предпринимательства.

При этом удачно складываются возможности по развитию логистических путей, в частности ОАЭ, Египет, Иран, Эфиопия – являются перспективными логистическими и торговыми хабами, с участием которых могут обходиться санкционные и тарифные ограничения, а также снижаться стоимость логистики при транзите грузов.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счёт бюджетных средств по государственному заданию ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» 2025 года. Тема прикладной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические основы стимулирования деятельности малого и среднего предпринимательства в странах БРИКС».

Библиографический список

1. Международная база данных экспортно-импортных операций. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cepii.fr/CEPII/en/bdd_modele/bdd_modele_item.asp?id=37 (дата обращения: 17.02.2025).
2. Доклад «О состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2023 гг.». URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/flc2180f1319ea2480ac174fa780a37b/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_2023_gg.pdf (дата обращения: 17.02.2025).
3. РЭЦ – Российский экспортный центр официальный сайт. Поддержка экспорта России. [Электронный ресурс]. URL: <https://navigator.exportcenter.ru/dynamics/> (дата обращения: 17.02.2025).
4. Доклад «Расширение БРИКС: новый формат партнерства меняет правила глобальной игры». URL: <https://cdnweb.roscongress.org/upload/medialibrary/ffe/БРИКС0711.pdf?17310554223866357> (дата обращения: 17.02.2025).
5. Онлайн-платформа для визуализации и распространения данных о международной торговле The Observatory of Economic Complexity (OEC). URL: <https://oec.world/en/profile/country/chn?timeLinePlot=yearOption&yearSelector1=2022&depthSelector1=HS2Depth> (дата обращения: 05.03.2025).
6. Гамиловская А.А., Кудряшов А.Л. Оценка экспортных возможностей субъектов малого и среднего предпринимательства России в отношении Бразилии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 3-1. С. 31-38. DOI: 10.17513/vaael.4024.

УДК 336.6

С. А. Гаранина

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск,
e-mail: garaninasa@rambler.ru

МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД В АНАЛИЗЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Ключевые слова: дебиторская задолженность, анализ дебиторской задолженности, матричный подход, ABC, XYZ, DEF, RST, KLM – методы.

Анализ дебиторской задолженностью является важнейшей составной частью системы управления финансами корпорации. Дебиторская задолженность покупателей имеет значительный удельный вес в структуре оборотных средств. Создаваемая система управления дебиторской задолженностью должна обеспечивать не только минимизацию убытков из-за иммобилизации денежных средств, но получение дополнительной прибыли от этого актива. Требования принципов системности и эффективности обуславливают необходимость применения методов отбора и ранжирования покупателей для увеличения отдачи управленческого решения в управлении дебиторской задолженностью. Для реализации этих целей наилучшим инструментом является матричный подход, основанный на методах ABC, XYZ, DEF, RST, KLM- анализа. Наибольший эффект дает не единичное или парное применение методов анализа, а их комплексное, одновременное использование. Для этого необходимо правильно выбрать основной оценочный показатель – общую сумму отгрузок и проранжировать всех покупателей по их наиболее значимым характеристикам на базе матричного подхода. Выбранные на основе матричного подхода группы значимых покупателей формируют объект управления дебиторской задолженностью и работа с отобранными таким образом покупателями обеспечит реализацию цели финансового менеджмента – максимизацию рыночной стоимости бизнеса.

S. A. Garanina

Omsk State University F.M. Dostoevsky, Omsk, e-mail: garaninasa@rambler.ru

MATRIX APPROACH IN THE ANALYSIS OF ACCOUNTS RECEIVABLE

Keywords: accounts receivable, accounts receivable analysis, matrix approach, ABC, XYZ, DEF, RST, KLM methods.

Analysis receivable management is an essential component of the corporation's financial management system. Accounts receivable from customers have a significant share in the structure of working capital. The created accounts receivable management system should ensure not only minimizing losses due to the immobilization of funds, but also obtaining additional profits from this asset. The requirements of the principles of consistency and efficiency necessitate the use of methods of selection and ranking of buyers to increase the impact of management decisions in the management of accounts receivable. To achieve these goals, the matrix approach based on ABC, XYZ, DEF, RST, and KLM analysis methods is the best tool. The greatest effect is provided not by a single or paired application of analysis methods, but by their complex, simultaneous use. To do this, it is necessary to correctly select the main estimated indicator – the total amount of shipments and rank all buyers according to their most significant characteristics based on the matrix approach. The groups of significant buyers selected on the basis of the matrix approach form the object of accounts receivable management and working with the buyers selected in this way will ensure the realization of the goal of financial management – maximizing the market value of the business.

Введение

В условиях реализации основной цели финансового менеджмента – максимизации прибыли на вложенный капитал любой актив коммерческого предприятия должен приносить доход. Дебиторская задолженность, как значимый по удельному весу оборотный актив, существенно влияет на возможность генерирования прибыли. Наличие актива, не приносящего доход ослабляет

финансовое состояние предприятий, что обуславливает важность проблематики организации дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность по своей сути является неминуемым результатом экономических отношений и связей с контрагентами. Она не имеет свойства приводить к отрицательным результатам при условии, если взаимные задолженности находятся в балансе по объемам и во времени. Теоретические

и практические аспекты управления дебиторской задолженности рассматриваются в работах ведущих экономистов, занимающихся построением систем эффективного финансового менеджмента: Ковалева В.В., Бланка И.А., Бочарова В.В., Леонтьева В.Е., Лукасевича И.Я., Теплового Т.В., Берзона Н.И. и др. [2, 4, 5, 6]. Матричные подходы в управлении дебиторской задолженностью являются одним из перспективных инструментов ее анализа, нашедшим свое применение в современных условиях управления бизнесом и представлены в ограниченном количестве исследований – Волнина В.А., Кузнецовой А.А., Семенихиной Н.В., Плотниковой Ю.В., Ветошкиной Е.Ю. [1, 3, 7].

Целью исследования является систематизация, обобщение и апробации результатов применения матричного подхода в анализе дебиторской задолженности покупателей в условиях реализации принципов системности и эффективности.

Материалы и методы исследования

В качестве методов исследования были выбраны общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения на базе матричного подхода, аналитические материалы для исследования представлены массивами учетных данных предприятий переработчиков сельскохозяйственной продукции.

Результаты исследования и их обсуждение

Дебиторская задолженность представляет собой оборотный актив предприятия, функционально относящийся к сфере обращения, в силу этого ее возможности генерировать прибыль ограничены. Из-за того, что в сфере обращения не создается добавленная стоимость, а только происходит перераспределение этой добавленной стоимости, дебиторская задолженность является в условиях рыночной экономики особым активом, требующим комплексного анализа.

Замораживание денежных средств дебиторской задолженности приводит к невозможности вовлечения иммобилизованных в этот актив денежных средств в производительный оборот и, соответственно, получение прибыли в период иммобилизации денежных средств. Организация платежной системы российского государства, основанная на безналичном обороте и дальнейшее внедрение цифровой экономики не дают

возможности уменьшить размер дебиторской задолженности до нуля. Кроме этого, проникновение финансовых инструментов на товарный рынок, способствует поиску путей и механизмов зарабатывания денег и на их иммобилизованной форме.

Это обуславливает необходимость постоянного анализа дебиторской задолженности, чтобы в условиях действия временной стоимости денег этот вид иммобилизационного оборотного капитала мог обеспечить реализацию основной цели финансового менеджмента – увеличения рыночной стоимости бизнеса.

В рамках управленческого воздействия рассмотрение изменения дебиторской задолженности во времени и конструирование ее параметров в будущем основано на процессном подходе к работе с этим активом. Первый, начальный этап управления – анализ дебиторской задолженности определяет полноту или фрагментарность выстраиваемой системы управления этим активом. В силу этого глубина проводимого анализа, его полнота и комплексность, охват не только количественных, но и качественных характеристик дебиторской задолженности имеют существенное значение.

Важнейшими оценочными показателями, характеризующими дебиторскую задолженность, являются показатели ее абсолютного размера, а также качественные характеристики – доля дебиторской задолженности в оборотных активах, оборачиваемость, период и коэффициент инкассации дебиторской задолженности; соотношение величин дебиторской и кредиторской задолженности; соотношение динамики роста дебиторской задолженности и выручки; динамики соотношения роста дебиторской и кредиторской задолженности; длительность финансового цикла. Для вынесения профессионального суждения о состоянии дебиторской задолженности и оценки степени ее управляемости по каждому дебитору использование этих показателей требует не только масштабной нормативной базы, но и значительного времени для обработки информационных массивов.

Трудоемкость управленческого воздействия на конкретного дебитора обуславливает необходимость выделения для целей управления тех групп дебиторов, воздействие на которых будет наиболее эффективным и принесет дополнительную прибыль предприятию.

Для этих целей применяют матричный подход, дающий возможность сосредоточить усилия только на тех дебиторах, которые принесут управленческий эффект. Данный подход, структурируя данные о дебиторах в многомерном пространстве, предоставляет возможность гибкого реагирования состава выбранной управляемой группы на изменяющиеся условия внешней среды и изменение стратегии развития бизнеса [1, 3, 4, 7].

Суть матричного подхода заключается в формировании матриц, где строки и столбцы представляют собой различные критерии оценки, а ячейки содержат соответствующие значения. Его реализация для целей анализа дебиторской задолженности основана на применении следующих методов: ABC, XYZ, DEF, RST, KLM. Алгоритмы всех методов выстроены на основе деления массива анализируемой информации на 3 группы на основе принципа Парето «20/80», согласно которому в изучаемой совокупности 20% объектов определяют 80% результата и механизмах корреляции. В ходе анализа осуществляется группировка совокупности на 3 группы на основании двух классификационных признаков-критериев, определяющих результат, причем две первые группы составляют 80% совокупности для «классического Парето» или обладают более 70% теснотой связи с результатом. Выстраивается матрица значений по изучаемым объектам 3 на 3, где строками и столбцами являются признаки, влияющие на результат. Рамочное значение диапазона групп для конкретных предметов изучения может быть увеличено до «30/60».

Для разработки управленческого решения достаточно детально рассмотреть те объекты, которые определяют 80% результата или тесно коррелируют с результатом, т.е. те – которые отобраны в ячейки 1-1, 1-2, 1-3, 2-1 выстроенной матрицы. При необходимости в изучаемый массив включают и ячейку 2-2 матрицы.

Алгоритмы методов ABC, XYZ, DEF, RST, KLM различаются составом изучаемых признаков и способами обработки информации, описывающими каждый признак.

Метод ABC (Activity Based Costing – функционально-стоимостной анализ) – способ классификации элементов по их значимости, применяемый чаще всего для признаков, измеряемых показателями структуры. При этом группу А образуют крупные должники

(70-80% от общей суммы задолженности), группу В – средние должники (15-25% суммы), группу С – мелкие должники (5-10%). В анализе дебиторской задолженности метод ABC помогает выделить ключевых должников, которые формируют основную часть суммы задолженности, и соответственно сфокусировать усилия на их управлении,

XYZ-анализ – это метод классификации дебиторов на основе стабильности и предсказуемости их поведения, обработка информации ведется на основе выявленных статистических взаимосвязей, чаще всего средневзвешенных отклонений от средних значений или коэффициента вариации. Выделяются следующие группы: X- стабильные, Y -средние, Z -нестабильные. Метод используется для оценки стабильности платежей каждого дебитора, что позволяет прогнозировать поступление денежных средств и планировать работу по взысканию долгов.

Метод DEF (Dependable [доверенные/важные] – Established [установившиеся / средние] – Fluctuating [колеблющиеся/малые] – это подход, который используется для анализа дебиторской задолженности с целью выявления и управления рисками неплатежей, а также для определения приоритетов в работе с должниками. В отличие от метода ABC, который фокусируется на объеме задолженности, метод DEF помогает классифицировать должников по степени риска и вероятности неплатежа, группировка ведется по показателям структуры.

В RST-анализе (Relationship [отношения] – Satisfaction [удовлетворенность]–Trend [тенденции]) – здесь классификация клиентов осуществляется на базе оценки отношений с клиентом, степени его удовлетворенности и потенциала будущего сотрудничества. Чаще всего для группировки используются показатели структуры, формируя результат нарастающим итогом. В управлении дебиторской задолженностью он используется для разработки индивидуальных подходов к взысканию долгов и поддержанию долгосрочных отношений с клиентами.

KLM-анализ (Kurz [краткосрочная] – Lang [долгосрочная] – Mahnfällig [проблемная], поэтому называемый анализом возраста задолженности) – метод анализа дебиторской задолженности, который классифицирует ее по срокам ее возникновения. Он позволяет увидеть, какая часть дебиторской задолженности является свежей, а какая уже просрочена, и на сколько. Как и ме-

тод XYZ классификация дебиторов ведется на основе коэффициента вариации.

Наиболее употребимыми для целей анализа в финансовом менеджменте являются методы ABC и XYZ.

Следует отметить, что максимальный результат для целей анализа достигается при последовательном применении всех вышеперечисленных методов. Однако, возникает проблема многомерности получаемой матрицы и сложности интерпретации ее данных.

Решение заключается в одновременном использовании сразу нескольких методов и применении единообразной буквенной маркировки на основе ABC-классов. Для этого необходимо выделить ключевой показатель, характеризующий дебиторскую задолженность, с которым будут тесно коррелировать все остальные признаки-критерии. На основе выявленной взаимосвязи осуществляется ранжирование всех признаков в порядке убывания. Выделение наиболее значимых покупателей производится на базе построения матриц, где критерием для строки является ключевой показатель, а критерием для столбца – один из неосновных признаков. Разработка матриц начинается с наименее важного неосновного показателя, выявляются покупатели, входящие в группы 1-1, 1-2, 1-3, 2-1, 2-2, по данным которых формируется следующая матрица в рамках последовательных итераций. Тем самым, последовательно произведенный отбор на основе матричного метода дает возможность отобрать наиболее значимых клиентов.

В ходе исследования для целей апробации методики проанализированы покупатели ООО «Продукт», информационный массив представлен в таблице 1.

При построении таблицы показатели размещены последовательно, в порядке убывания существенности влияния для критериального отбора дебиторов в группы по степени управляемости с целью формирования перечня покупателей, для которых будут разработаны управленческие решения.

Анализ покупателей по показателям «Общая сумма отгрузок», «Сумма долга», «Количество отгрузок», «Продолжительность взаимодействия», «Количество срывов по оплате» проводится на базе метода Парето (пример расчета приведен в таблице 2).

Проведение анализа по показателю «Возраст ДЗ» корректно на основе XYZ-анализа (пример расчета приведен в таблице 3).

Результаты проведенного анализа по всем признакам сведены в таблице 4 для удобства построения матрицы управления дебиторами.

Группировки по критериям ABC для каждого оцениваемого показателя дает многовариантные комбинации, что обуславливает сложность принятия управленческого решения. В связи с этим выбран базовый критерий «Общая сумма отгрузок» на основе которого произведена классификация покупателей. Все остальные критерии сведены в одну единую группу с присвоением преобладающего ранга входящих в группу показателей.

Таблица 1

Показатели 10 ключевых покупателей ООО «Продукт»

Покупатель	Общая сумма отгрузок, руб.	Сумма долга, руб.	Кол-во отгрузок	Возраст ДЗ, дни	Продолжительность взаимодействия, мес.	Кол-во срывов по оплате
1	2465923	77450	8	32	15	1
2	3 77926	45963	12	35	10	0
3	89263	22470	5	11	4	0
4	853652	101560	3	41	16	2
5	398620	69623	2	29	18	1
6	1258300	123659	11	45	7	1
7	1579200	104620	15	28	30	3
8	958623	99862	1	22	21	1
9	96260	55892	5	31	18	4
10	599560	27648	7	13	29	0

Примечание: составлено автором.

Таблица 2

Анализ покупателей ООО «Продукт» по показателю «Общая сумма отгрузок»

Покупатель	Общая сумма отгрузок, руб.	Уд. вес, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа покупателей
2	3 777 926	31,28%	31,28%	А
1	2 465 923	20,42%	51,70%	А
7	1 579 200	13,08%	64,77%	А
6	1 258 300	10,42%	75,19%	В
8	958 623	7,94%	83,13%	В
4	853 652	7,07%	90,20%	С
10	599 560	4,96%	95,16%	С
5	398 620	3,30%	98,46%	С
9	96 260	0,80%	99,26%	С
3	89 263	0,74%	100,00%	С

Примечание: составлено автором.

Таблица 3

Анализ покупателей ООО «Продукт» по показателю «Возраст ДЗ»

Покупатель	Возраст ДЗ, дни	Коэффициент вариации	Группа покупателей
1	32	0,11	А(Х)
2	35	0,22	В(У)
3	11	0,62	С(З)
4	41	0,43	С(З)
5	29	0,01	А(Х)
6	45	0,57	С(З)
7	28	0,02	В(У)
8	22	0,23	В(У)
9	31	0,08	А(Х)
10	13	0,59	С(З)

Примечание: составлено автором.

Таблица 4

Ранжирование покупателей ООО «Продукт»

Покупатель	Общая сумма отгрузок, руб.	Сумма долга, руб.	Кол-во отгрузок	Возраст ДЗ, дни	Продолжительность взаимодействия, мес.	Кол-во срывов по оплате
1	А	В	В	В	В	В
2	А	С	А	А	С	С
3	С	А	В	С	С	С
4	С	С	С	С	В	А
5	С	В	С	А	А	В
6	В	А	А	С	С	В
7	А	А	А	В	А	В
8	В	А	С	В	А	С
9	С	В	С	А	В	А
10	С	С	В	С	А	С

Матрица анализа покупателей ООО «Продукт»

Общая сумма отгрузок / критерии группы	А	В	С
А	Крупные клиенты, разработка индивидуальных условий продаж в рамках кредитной политики. Покупатель 7	Крупные стабильные покупатели, стандартные условия продаж в рамках кредитной политики. Покупатель 1	Крупные перспективные покупатели, разработка индивидуальных условий продаж в рамках кредитной политики. Покупатель 2
В	Выгодные клиенты, разработка индивидуальных условий продаж в рамках кредитной политики.	Выгодные перспективные клиенты, стандартные условия продаж в рамках кредитной политики. Покупатель 6	Средние клиенты, имеющие финансовые трудности, отказ от вовлечения в кредитную политику. Покупатель 8
С	Мелкие стабильные клиенты отказ от вовлечения в кредитную политику.	Мелкие перспективные клиенты отказ от вовлечения в кредитную политику. Покупатель 5, 9	Мелкие клиенты, высокорискованное сотрудничество отказ от вовлечения в кредитную политику. Покупатель 3, 4, 10

Результаты проведенного анализа покупателей сгруппированы в матрице управления расчетами с покупателями (таблица 5).

На основании представленного в таблице 5 ранжирования покупателей ООО «Продукт», выбираются группы дебиторов, подлежащих управлению: А-А, А-В, А-С, В-А, В-В. Определенный на базе предлагаемого матричного подхода рейтинг покупателя дает возможность в зависимости от его значения каждому покупателю предлагать более или менее выгодные условия по договору поставки и условия сотрудничества с ним.

Заключение

Создаваемая система управления дебиторской задолженностью должна обеспечивать не только минимизацию убытков из-за иммобилизации денежных средств, но получение дополнительной прибыли от этого актива. Требования принципов системности и эффективности обуславли-

вают необходимость применения методов отбора и ранжирования покупателей для увеличения отдачи управленческого решения в управлении дебиторской задолженностью. Для реализации этих целей наилучшим инструментом является матричный подход, основанный на методах ABC, XYZ, DEF, RST, KLM-анализа. Наибольший эффект дает не единичное или попарное применение методов анализа, а их комплексное, одновременное использование. Для этого необходимо правильно выбрать основной оценочный показатель – общую сумму отгрузок и проранжировать всех покупателей по их наиболее значимым характеристикам на базе матричного подхода. Выбранные на основе матричного подхода группы значимых покупателей сформируют объект управления дебиторской задолженностью и работа с отобранными таким образом покупателями обеспечит реализацию цели финансового менеджмента – максимизацию рыночной стоимости бизнеса.

Библиографический список

1. Атюнькина И.Н., Кирпиков А.Н., Билалов М.И. Рейтинговая оценка надежности покупателей как инструмент обоснования финансовой политики организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 5 (111). С. 52. URL: <https://www.elibrary.ru/xoritb> (дата обращения: 08.05.2025).
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. Киев: Ника-Центр Эльга, 2007. 521 с. ISBN 5-901620-61-5.

3. Волнин В.А. Кредитная политика предприятия: переход к системному управлению // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2010. № 5. С. 9-23. URL: <https://vvolnin.ru/publications/article2> (дата обращения: 08.05.2025).
4. Кузнецова А.А. Матричный метод управления дебиторской задолженностью предприятия // Вестник Финансового Университета. 2013. № 5. С. 62-68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/matrichnyy-metod-upravleniya-debitorskoj-zadolzhennostyu-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 10.05.2025).
5. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 341 с. ISBN 978-5-534-17390-1. URL: <https://urait.ru/bcode/560233> (дата обращения: 11.05.2025).
6. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 680 с. ISBN 978-5-534-16271-4. URL: <https://urait.ru/bcode/568502> (дата обращения: 11.05.2025).
7. Семенихина Н.В., Плотникова Ю.В., Ветошкина Е.Ю. Оценка надежности покупателей в системе управления дебиторской задолженностью компании // Управленческий учет. 2023. № 11. С. 228-235. URL: <https://doi.org/10.25806/uu112023> (дата обращения: 08.05.2025).

УДК 336.114

К. А. Гореликов

МГИМО (У) МИД РФ, Москва, e-mail: KAGorelikov@fa.ru;

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

А. И. Бердиева

МГИМО (У) МИД РФ, Москва

М. Г. Казарян

МГИМО (У) МИД РФ, Москва

КРИТИЧЕСКИЙ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ КРАХА ОБМЕННОГО КУРСА

Ключевые слова: обменный курс, валютный кризис, центральный банк, множественное равновесие, спекулятивная атака, международные резервы.

Валютный кризис, часто связанный с экономическими кризисами, возникает, когда курс национальной валюты резко падает, что приводит к увеличению внешнего долга и повышает риск банковского кризиса или дефолта. Это может привести к девальвации, экономическим трудностям и политической нестабильности, особенно в небольших странах с открытой экономикой. Основная цель этой статьи – понять причины и симптомы валютных кризисов путем обзора основополагающей литературы по ним, установления их детерминант и рассмотрения некоторых актуальных вопросов. В статье подчеркивается необходимость понимания процесса, который может привести к непоследовательности действий центрального банка и создать благоприятную ситуацию для спекулятивной атаки. Это предполагает расширение детерминант кризисов обменного курса за пределы чисто экономических основ за счет включения неэкономических факторов, таких как политические стимулы при разработке макроэкономической политики. В статье делается акцент на слабой совместимости моделей первого и второго поколений, и отсутствия модели, которая позволила бы преодолеть разрыв между традиционными и нетрадиционными факторами, определяющими валютный кризис. Первое поколение моделей валютного кризиса объясняло спекулятивные атаки на фиксированные валютные курсы из-за дефицита государственного бюджета. Второе поколение описывало множественные равновесия, предполагая самореализующиеся прогнозы, в которых ожидания инвесторов относительно обязательств правительства влияют на стабильность валюты.

К. А. Gorelikov

MGIMO University, Moscow, e-mail: KAGorelikov@fa.ru;

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

A. I. Berdieva

MGIMO University, Moscow

M. G. Kazaryan

MGIMO University, Moscow

THE CRITICAL COMPARATIVE REVIEW OF THEORETICAL MODELS OF EXCHANGE RATE COLLAPSE

Keywords: exchange rate, currency crisis, central bank, Kindleberger-Minsky model and, multiple equilibrium, speculative attack, international reserves.

A currency crisis, frequently associated with economic crises, transpires when the national currency experiences a significant decline, resulting in an escalation of external debt and heightened risks of banking crises or default. This can engender devaluation, economic challenges, and political instability, particularly in diminutive nations with open economies. The primary objective of this article is to elucidate the causes and manifestations of currency crises through a comprehensive review of pertinent literature, identify their determinants, and address pertinent issues. The article underscores the imperative to comprehend the process that can engender inconsistencies in central bank actions and create an opportune environment for a speculative assault. This implies expanding the determinants of exchange rate crises beyond solely economic fundamentals by incorporating non-economic factors such as political incentives in the formulation of macroeconomic policy. The article focuses on the weak compatibility of the first- and second-generation models, and the lack of a model that would bridge the gap between traditional and non-traditional factors determining the currency crisis. The initial generation of models of the currency crisis, elucidated speculative attacks on fixed exchange rates attributed to government budget deficits. The second generation described multiple equilibria, suggesting self-fulfilling prophecies in which investors' anticipations of government obligations impact currency stability.

Введение

Последствия валютного кризиса могут быть весьма дорогостоящими в отличие от простого финансового кризиса, вызывающего беспокойство. В результате этого может существенно увеличиться государственный долг, сократиться объем ВВП и нарушиться распределение доходов. Это может подорвать процесс реформирования экономики. Кроме того, государственные облигации, номинированные в иностранной валюте обычно теряют в своей стоимости при первых попытках ЦБ защитить обменный курс. Наконец, в случае валютного кризиса доверие к властям и экономике в целом снижается.

В обширной экономической литературе исследуются как теоретические, так и эмпирические факторы, определяющие валютные крахи. В литературе обычно основное внимание уделяется основным предсказаниям канонических моделей, так называемых теорий первого и второго поколений Пола Кругмана и Мориса Обстфельда. Однако этот вопрос остается в значительной степени дискуссионным. Каждый кризис представляет собой новый набор головоломок и, следовательно, требует новой модели. По-прежнему не удается прогнозировать и, следовательно, предотвратить кризисы.

Что заставляет рынки прибегать к спекулятивной атаке? Фундаментальные экономические показатели определяют этот факт или существует что-то, что выходит за рамки общепринятого мышления? В статье предпринята попытка ответить на эти вопросы, проанализировав основополагающие работы по этой теме и сосредоточив внимание на некоторых аспектах валютных кризисов в последнее время.

Основная цель исследования – понять причины и симптомы валютных кризисов путем обзора основополагающей литературы и анализа некоторых важных подходов. В статье делается акцент на необходимости понимания процесса, который может привести к непоследовательности политики ЦБ и создать благоприятную ситуацию для спекулятивных атак. Это предполагает расширение детерминант валют-

ных кризисов за пределы фундаментальных экономических показателей, включая неэкономические факторы. В частности, разработка модели, которая устраняет разрыв между традиционными и нетрадиционными факторами, определяющими валютный кризис.

Материал и методы исследования

Здесь мы представим описание моделей первого и второго поколений, подчеркнем некоторые их недостатки и обсудим их сходства.

Сразу оговоримся, что эта модель плохо согласуется с режимом инфляционного таргетирования, поскольку целевым параметром в них выступает не инфляция, а обменный курс. В то время как модель Киндлбергера-Мински – это основа, используемая для понимания экономических кризисов, особенно финансовых, путем выявления циклической структуры спекулятивных пузырей, бумов и спадов. В современном мире это актуально для анализа финансовой нестабильности и прогнозирования потенциальных кризисов, особенно в контексте глобальной финансовой системы. Однако, ее общий характер не позволяет ее совмещать с режимом инфляционного таргетирования, например используемого в России.

Согласно традиционным моделям валютных кризисов, крах обменного курса является результатом противоречивых внутренних и внешних целей государства. Другими словами, устойчивость фиксированного или квазификсированного обменного курса зависит от приверженности властей политики сохранять этот курс неизменным любой ценой.

Традиционные модели валютных кризисов основаны на фундаментальной работе Пола Кругмана и Мориса Обстфельда [1]. Альтернативный взгляд на валютные кризисы основан на работах Хаймана Мински, который отстаивает Чарльз Киндлбергер в своей классической книге «Мании, паники и крахи».

Стандартная модель малой открытой экономики первого поколения в логарифмических обозначениях представлена в виде:

$$m - p = -\alpha(i) \quad \alpha > 0 - \text{условие равновесия денежного рынка} \quad (1)$$

$$m = d + r - \text{условие предложения денег} \quad (2)$$

$$p = p^* + e - \text{условие паритета покупательной способности} \quad (3)$$

$$i = i^* + e - \text{условие непокрытого процентного паритета} \quad (4)$$

где i – ключевая ставка ЦБ

p – внутренний уровень цен

e – номинальный обменный курс

d – объем внутреннего долга

r – объем международных резервов

i^* – уровень мировой процентной ставки

p^* – уровень цен в мировой экономике

\dot{e} – ожидаемый и фактический уровень изменения обменного курса

m – объем внутреннего предложения денег

Модель предполагает, что нарушение паритета валютных курсов является результатом непоследовательной денежно-кредитной политики ЦБ, которая приводит к серьезной потере международных резервов. Непоследовательность денежно-кредитной политики возникает из-за мягкой налогово-бюджетной политики, финансируемой за счет кредита центрального банка. Центральный банк также стремится поддерживать паритет валютных курсов, продавая иностранную валюту по фиксированным курсам. Монетизация, как правило, бюджетного дефицита и поддержание паритета валютных курсов вступают в противоречие и приводят к снижению объема международных резервов. Когда резервы падают ниже критического уровня, трейдеры начинают спекулятивную атаку, которая приводит к их истощению. В конечном счете, привязка отменяется, и обменный курс становится свободно плавающим. Как правило, модель первого поколения предсказывает [2], что спекулятивной атаке предшествуют бюджетный дефицит, рост кредитования и сокращение валютных резервов.

Формально механизм потери валютных резервов можно проиллюстрировать, заменив уравнения (2), (3) и (4) и подставив их в уравнение (1):

$$d + r - p^* - e = \alpha(i + \dot{e}). \quad (5)$$

Если обменный курс зафиксирован на уровне $e = \bar{e}$, то $\dot{e} = 0$:

$$d + r - p^* - e = \alpha(i^*). \quad (6)$$

Уровень цен за пределами страны, процентная ставка в иностранной валюте и фиксированный обменный курс являются экзогенными, что означает $p^* = i^* = \bar{e} = 0$ в уравнении (2.6):

$$r = -d. \quad (7)$$

Когда обменный курс зафиксирован и ожидается, что он останется неизменным, приведенное выше уравнение предполагает то, что денежная масса также должна быть неизменной. Увеличение активов центрального банка, номинированных в национальной валюте, должно компенсироваться уменьшением его активов, номинированных в иностранной валюте. Если d растет с определенным темпом μ , то r падает пропорционально этому темпу $\dot{r} = -\mu$. Если d продолжит расти, страна исчерпает свой r и в конечном итоге обменный курс перейдет в свободно плавающий. Другими словами, создание кредита приводит к кризису платежного баланса [3].

В этой модели можно определить время наступления валютного кризиса, введя переменную теневого обменного курса \tilde{e} , т.е. обменного курса, который уравнивает денежный рынок после спекулятивной атаки, в результате которой истощаются валютные резервы [4].

В уравнении (5) предполагается, что $p^* = i^* = 0$ и $e = \tilde{e}$ из чего следует, что $\dot{e} = \tilde{e} = \mu$, то есть фактический и ожидаемый темп изменения фиксированного обменного курса, зависит от роста кредитования. Кроме того, \tilde{e} преобладает при исчерпании международных резервов, следовательно $r = 0$:

$$\tilde{e} = d + \alpha\mu. \quad (8)$$

Рисунок 1 иллюстрирует уравнение (8). Точка А, где линия паритета фиксированного обменного курса \bar{e} , пересекает линию теневого обменного курса \tilde{e} , является точкой, в которой спекулянты могут начать атаку. Или, если $d > d^A$, спекулянты получают прибыль в случае атаки из-за последующего обесценивания валюты. Если $d > d^A$, то спекулянты понесут потери капитала, поскольку атака в этой области приведет к повышению курса валюты. Таким образом, атаку можно было бы предвидеть, если бы $d = d^A$.

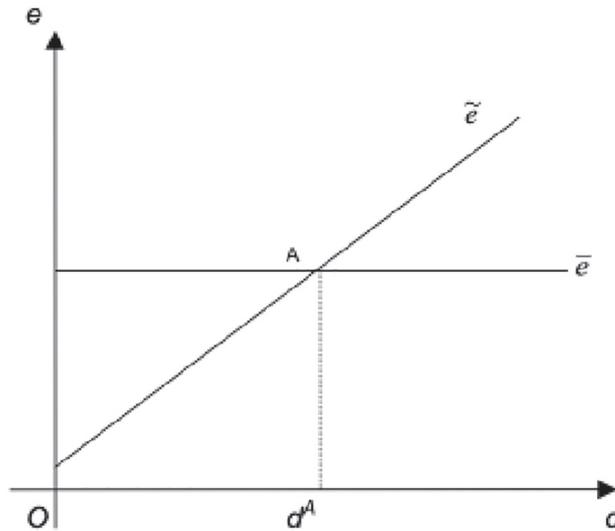


Рис. 1. Время атаки на обменный курс в модели валютных кризисов первого поколения
 Источник: составлено авторами

Чтобы определить точное время наступления валютного кризиса, пусть величина атаки будет небольшой Δr (или $-\Delta r$ отрицательной в случае атаки). Уравнение (2.8) показывает, что \tilde{e} после атаки начнет расти, а уравнение (4), что процентная ставка в национальной валюте должна подскочить на μ . Этот скачок отражает ожидаемое снижение курса национальной валюты и приводит к снижению спроса на национальную валюту. Денежный рынок уравнивается снижением объема денежной массы в момент наступления кризиса. Таким образом, $-\Delta r = \alpha\mu$.

Поскольку внутренний кредит/долг соответствует условию $d_t = d_0 + \mu t$, международные резервы соответствуют условию $r_t = r_0 - \mu t$. В момент атаки T резервы падают до нуля. Условием для атаки становится $r_t = r_0 - \mu T = \alpha\mu$, или если переписать это, изменив условия:

$$T = \frac{r_0 - \alpha\mu}{\mu} \quad (9)$$

Из уравнения (9) следует, что чем выше объем первоначальных резервов (r_0) или ниже темпы кредитной экспансии (роста внутреннего долга) (μ), тем больше времени требуется для того, чтобы режим фиксированного обменного курса рухнул.

Следуя анализу, проведенному Обстфельдом, модели второго поколения основываются на том, что кризисы на валютных рынках возникают из-за рациональных и самосбывающихся ожиданий [5]. Эти

ожидания могут быть вызваны случайными событиями, такими как появление «пятен на солнце». Предполагается, что правительства (в широком смысле, как некая коалиция Минфина и ЦБ) являются агентами-оптимизаторами, перед которыми стоит задача минимизировать функцию потерь. Оптимизационное поведение и политика обменного курса правительства могут быть описаны следующим уравнением:

$$\min L = \frac{\theta}{2} \delta^2 + \frac{(\delta - E\delta - \mu - k)^2}{2} \quad (10)$$

где L – функция потерь общества

k – мера искажения

μ – шок с нулевым средним значением и дисперсией σ^2

$E\delta$ – ожидаемая скорость обесценивания национальной валюты

δ – скорость обесценивания национальной валюты

θ – относительный вес, придаваемый изменениям цен.

Модель предполагает два способа выработки политики: и дискреционное управление. Правило требует, чтобы ЦБ и Минфин проводили политику независимо от состояния экономики. При дискреционном управлении правительство может определять политику после изучения состояния экономики, включая заранее определенные ожидания.

Фиксированный обменный курс, равный $\delta = 0$, является правилом. Это правило соблюдается при обоих способах формиро-

вания политики. Таким образом, в режиме 'правила' ожидаемый уровень обесценивания валюты равен нулю, то есть $E\delta = 0$. Кроме того, заменив шок μ , на его дисперсию σ^2 , ожидаемый убыток из уравнения (10), мы получим следующее:

$$EL^R = \frac{\sigma^2 + k^2}{2} \quad (11)$$

В случае, если правительство действует по своему усмотрению, агенты формируют свои ожидания соответствующим образом $E\delta = k / \theta$. Например, предполагая, что $\theta = 1$ для простоты функция ожидаемых потерь в режиме «дискреционного (ручного) управления» из уравнения (10) может быть рассчитана следующим образом:

$$EL^D = \frac{\sigma^2}{4} + k^2 \quad (12)$$

Уравнения (11) и (12) иллюстрируют два интересных результата: (1) при отсутствии шока правило лучше, чем дискреционное управление; (2) при наличии шока дискреционное управление может быть лучше, чем правило, или EL^D лучше, чем EL^R для достаточно высокого значения σ^2 относительно k .

Правительства заинтересованы в том, чтобы придерживаться правил и использовать дискреционное управление только в исключительных обстоятельствах, связанных с особо разрушительными шоками в экономике [6]. Однако властям дорого обходится постоянное соблюдение принципа дискреционного управления, в противном случае это стало бы доминирующим вариантом в выборе инструментов ДКП. Следовательно, в большинстве ситуаций правительства отдают приоритет соблюдению правил. Это правило соблюдается всякий раз, когда мы имеем следующее условие:

$$L^R < L^D + C, \quad (13)$$

где C – издержки использования дискреционного управления в случае. В этой модели соблюдение принципа дискреционного управления подразумевает девальвацию национальной валюты. Это ключевой момент для понимания основного аргумента модели. В условиях кризиса правительству может стать все труднее находить баланс между своими внутренними и внешними целями. Власти рассматривают возможность действовать с использованием дискреционного управления, проанализировав связанные с этим издержки. С другой сто-

роны, трейдеры в свете своей оценки суждений правительства о состоянии экономики могут спровоцировать, а могут и не спровоцировать спекулятивную атаку. Таким образом, модель представляет нам множественное равновесие.

Результаты исследования и их обсуждение

Чтобы объяснить крах валютного курса с помощью моделей второго поколения, достаточно изучить безработицу, инфляцию и темпы экономического роста, чтобы оценить общее состояние экономики. Однако Обстфельд утверждает, что состояние экономики выходит за рамки этих показателей. Он отмечает, что растущая процентная ставка является решающей переменной, которая создает благоприятные условия для самореализующейся атаки. Поскольку растущая процентная ставка негативно влияет на государственный долг, краткосрочные реальные процентные ставки и стабильность банковского сектора.

Расширенная модель первого поколения также может описывать ситуацию множественного равновесия. Чтобы проиллюстрировать этот момент, давайте выведем теневой обменный курс $\tilde{\epsilon}$, из уравнения (8) для двух внутренних темпов роста: один, когда нет спекулятивной атаки μ_0 , а другой, когда рынок испытывает спекулятивную атаку μ_1 . На рисунке 2 представлены четыре возможные ситуации в зависимости от размера внутреннего долга d . В первом случае $d < d^B$, атака не принесет прибыли спекулянтам, поскольку равновесное состояние остается ниже линии паритета фиксированного обменного курса $\bar{\epsilon}$. Во втором случае $d = d^B$, атака не принесла бы ни прибыли, ни убытков, поскольку равновесие просто смещается с C на B . Таким образом, «хорошее» равновесие существует до тех пор, пока существует условие $d \leq d^B$. Однако, если $d < d^B < d^A$, то существует возможность множественности равновесий только тогда, когда спекулянты малочисленны и не скоординированы. Единственность равновесия возникает только тогда, когда есть крупный, хорошо финансируемый спекулянт, способный занять крупные позиции против паритета валютного курса. Конечная ситуация $d \geq d^A$ – это «плохое» равновесие, в котором кризис неизбежен. Эта иллюстрация показывает схожесть двух поколений моделей валютных кризисов.

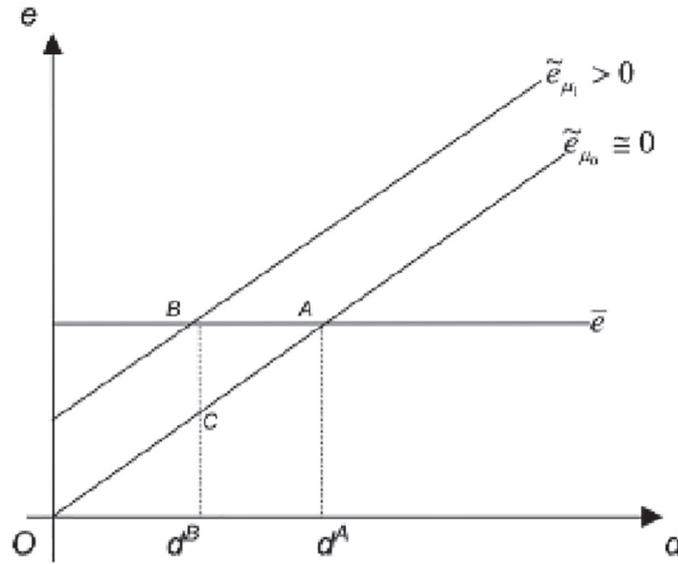


Рис. 2. Добавление в модель первого поколения множественного равновесия
 Источник: составлено авторами

Заключение

Последние годы характеризовались несколькими громкими крахами обменного курса: турецкой лиры (2021 год), аргентинского песо (2023 год), нигерийской найры (2023 год). Валютный кризис в Турции в 2021 году, характеризовавшийся высокой инфляцией и девальвацией валюты, повлиял на различные финансовые рынки. В то время как рынок облигаций сильно пострадал, на фондовом и криптовалютном рынках наблюдался подъем. Кризис также повлиял на международную торговлю и турецкое общество: экспортеры выиграли, а импортеры пострадали. Правительство Аргентины в 2023 году девальвировало песо более чем на 50% в рамках экстренных мер по преодолению экономических трудностей в стране. Этот шаг был направлен на борьбу с гиперинфляцией и улучшение состояния государственных финансов. Международный валютный фонд поддержал эти инициативы, которые включали сокращение заработных плат и субсидий. Валютный кризис в Нигерии в 2023 году был спровоцирован нехваткой наличной валюты (найры) и попыткой правительства Нигерии заставить граждан использовать недавно созданную цифровую валюту центрального банка, продвигаемую правительством. Это привело к массовым уличным протестам в середине февраля 2023 года. Все это характеризует необходимость критического анализа существующих подходов к анализу моделей кра-

ха обменного курса (данные модели лишь объясняют механику кризиса, но не дают рекомендаций центральному банку) и разработки новых моделей.

В сущности, недостатки моделей можно резюмировать следующим образом: теория моделей первого поколения чрезмерно упрощена, а теория моделей второго поколения представляет собой набор частных случаев и примеров. Более того, при более внимательном рассмотрении моделей этого поколения выясняется, что разница между ними носит лишь теоретический характер.

Основная отличительная черта моделей первого и второго поколений заключается в том, что первая основана на уникальном равновесии, а вторая – на множественном, учитывая ее свойство самоисполняющихся пророчеств. Эта особенность связана с понятием спекуляции. Хотя ее сторонники подразумевают это слово (то есть самореализующееся) в его буквальном значении, в качестве движущей силы они называют «спекуляцию». Однако они не объясняют, что на самом деле движет спекуляцией. В конечном счете, это основные экономические показатели, которые предсказывают подобный исход. В самом деле, опыт реальных событий свидетельствует о том, что еще большее ухудшение бюджетных дисбалансов привязывает события, связанные с крахом валюты, к модели первого поколения, а еще большее ухудшение других ос-

новых экономических показателей, таких как рост безработицы или снижение темпов экономического роста, к теории самоисполняющихся пророчеств. Это различие остается теоретическим, поскольку в обоих случаях крах режима обменного курса обусловлен фундаментальными экономическими показателями.

Библиографический список

1. Обстфельд Морис. Основы международной макроэкономики: академический учебник. М.: Дело РАНХиГС, 2015. 976 с. ISBN 978-5-7749-0868-4. DOI: 10.4236/ojg.2013.33024. URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/366354/reading> (дата обращения: 15.02.2025).
2. Гореликов К.А. Теоретический анализ модели валютных и финансовых кризисов «третьего поколения» // Финансовая экономика. 2024. № 6. С. 118. EDN: QCYMKM. URL: https://finanec.ru/arhiv_nomerov/jурнал-Финансовая-экономика-2024-6-Содержание-и-аннотации.pdf (дата обращения: 12.02.2025).
3. Alaminos D. et al. Currency crises prediction using deep neural decision trees // Applied Sciences. 2019. Т. 9. №. 23. С. 8. DOI: 10.3390/app9235227. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/9/23/5227> (дата обращения: 15.02.2025).
4. Benecká S., Komarek L. International reserves: Facing model uncertainty // Economic Systems. 2018. Т. 42. №. 3. С. 8. DOI: 10.1016/j.ecosys.2018.02.002. URL: https://icmaif.soc.uoc.gr/~icmaif/Year/2015/papers/paper_1_138.pdf (дата обращения: 15.02.2025).
5. Bénétrix A.S., Lane P.R., Shambaugh J.C. International currency exposures, valuation effects and the global financial crisis // Journal of international economics. 2015. Т. 96. С. S98-S109. DOI: 10.1016/j.jinteco.2014.11.002 URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w20820/w20820.pdf (дата обращения: 16.02.2025).
6. Burnside C., Eichenbaum M., Rebelo S. Currency crises models // Banking Crises: Perspectives from The New Palgrave Dictionary. London: Palgrave Macmillan UK, 2016. С. 79-83. DOI: 10.1057/9781137553799_11. URL: <https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/rebelo/html/currency%20crisis%20models%20ed.pdf> (дата обращения: 15.02.2025).

УДК 336.76

Л. Т. Дзуцева

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

Ю. А. Казеннова

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

О. И. Маренина

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

М. Ю. Маковецкий

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва;
ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте», Москва,
e-mail: mmakov@mail.ru

ПРОДУКТЫ И ИНИЦИАТИВЫ В ОБЛАСТИ ЗЕЛЕННЫХ ФИНАНСОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ключевые слова: зеленые финансы, устойчивое финансирование, ESG-принципы, зеленые облигации, зеленое кредитование, цифровые финансовые активы, инициативы в области устойчивого развития, фонды экологического развития.

Статья посвящена анализу развития продуктов в области зеленых финансов в Российской Федерации, которые становятся важным инструментом для поддержки экологических и социальных проектов в рамках устойчивого развития. Цель зеленых финансов состоит в том, чтобы обеспечить финансирование для проектов и инициатив, способствующих защите окружающей среды, снижению углеродных выбросов и поддержанию устойчивого использования природных ресурсов. Авторами рассматриваются ключевые финансовые инструменты, такие как зеленые облигации, зеленые кредиты, иные финансовые продукты, а также их роль в финансировании проектов, направленных на снижение углеродного следа, развитие источников возобновляемой энергетики и повышение энергоэффективности. Обозначаются проблемы, с которыми сталкивается российский рынок зеленых финансов, включая недостаточную развитость инфраструктуры, отсутствие систематизированной информации о проектах и инициативах, которые могут воспользоваться зеленым финансированием, сложности в доступе к финансированию, особенно для малых и средних предприятий. Обосновывается необходимость повышения прозрачности и стандартизации, формулируются рекомендации по развитию зеленого финансирования.

L. T. Dzutseva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

Yu. A. Kazennova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

O. I. Marenina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

M. Yu. Makovetsky

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow;
Moscow Witte University, Moscow, e-mail: mmakov@mail.ru

GREEN FINANCE PRODUCTS AND INITIATIVES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Keywords: green finance, sustainable finance, ESG principles, green bonds, green lending, digital financial assets, sustainable development initiatives, environmental development funds.

The article analyzes the development of green finance products in the Russian Federation, which are becoming an important tool for supporting environmental and social projects within the framework of sustainable development. The purpose of green finance is to provide financing for projects and initiatives that help protect the environment, reduce carbon emissions, and maintain the sustainable use of natural resources. The authors consider key financial instruments such as green bonds, green loans, and other financial products, as well as their role in financing projects aimed at reducing the carbon footprint, developing renewable energy sources, and improving energy efficiency. The problems faced by the Russian green finance market are outlined, including the lack of infrastructure, the lack of systematic information about projects and initiatives that can benefit from green finance, and difficulties in accessing finance, especially for small and medium-sized enterprises. The necessity of increasing transparency and standardization is substantiated, and recommendations for the development of green finance are formulated.

Введение

Актуальность темы зеленых финансов в Российской Федерации обусловлена рядом факторов: растущим вниманием со стороны государства и регуляторов к вопросам экологии и устойчивого развития, что отражается в принятии стратегических документов и нормативных актов; повышением интереса со стороны бизнеса и инвесторов к ESG-принципам, которые становятся важным критерием при принятии инвестиционных решений; необходимостью модернизации экономики и перехода к низкоуглеродной модели развития, что требует привлечения на эти цели значительных финансовых ресурсов.

В научных исследованиях рассматриваются сложившиеся подходы и составляющие элементы концепции устойчивого развития, при этом происходит переход от однокомпонентного его представления к анализу его как многокомпонентного и многоуровневого явления [1]. На основе содержательного анализа феномена «устойчивое развитие» его сущность можно определить как «развитие системы на основе динамического равновесия соответствующих условий и факторов» [2]. «В условиях нарастающей экологической катастрофы проблематика устойчивого развития обуславливает существенные изменения в правовых и духовно-нравственных основах будущего общества» [3]. Поэтому вполне закономерно, что в последние несколько десятилетий все большую долю факторов влияния составляют эколого-климатические вызовы и задачи, которые иначе именуют еще «зелеными».

«Одним из ключевых направлений, ориентированных на решение указанных проблем и достижение целей устойчивого развития с учетом экологической составляющей, выступает концепция «зеленой» экономики, рассматриваемая как одна из необходимых предпосылок и катализатор устойчивого развития современного общества» [4]. В рамках

данного процесса мировое инвестиционное сообщество, как правило, берет за основу набор критериев ESG (англ. environmental, social, governance). ESG – это определенный набор инвестиционных критериев, включающий: экологию (E), социальное развитие (S), качество корпоративного управления (G), с учетом которых, наряду с привычными финансовыми критериями, можно оценить любую организацию с точки зрения ее привлекательности как объекта для осуществления инвестиционных вложений» [5].

Финансовые и инвестиционные менеджеры должны знать, как оценивать эти факторы и нести ответственность за реализацию рисков и возможностей ESG [6]. Устранение негативного воздействия на окружающую среду является одной из ключевых задач государства в рамках его экологической политики [7]. В этой связи как никогда востребованы инструменты поддержки соответствующих ESG-практик, в том числе связанные с внедрением зеленых технологий финансирования бизнеса.

Таким образом, зеленые финансы становятся ключевым инструментом поддержки устойчивого развития, способствуя реализации экологических инициатив в сочетании с социальными и управленческими аспектами (ESG-принципы) [8].

Цель исследования – анализ практики использования финансовых продуктов и разработка инициатив в области зеленых финансов в Российской Федерации, а также обоснование их роли в поддержке экологических проектов и устойчивого развития.

Настоящее исследование выполнялось Временным творческим студенческим коллективом № 247 в рамках темы «Зеленые финансы как фактор обеспечения устойчивого развития Российской Федерации», утвержденным Приказом № 2881/о от 27.11.2024 Проректора по научной работе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Материалы и методы исследования

В рамках исследования анализируются статистические данные, связанные с зеленым финансированием, формулируются выводы относительно выявленных проблем и перспектив развития данного рынка. Основные методы, примененные в процессе проведенного исследования: анализ, классификация, сравнение, обобщение, индукция. Обоснованность и достоверность результатов проведенного исследования обеспечиваются использованием доступных статистических данных за 2020–2025 годы и качественных методов анализа первичной информации.

Результаты исследования и их обсуждение

В современных условиях академическое сообщество, представители бизнеса, органы государственной власти и управления

становятся более внимательными к необходимости снижать негативное влияние хозяйственной деятельности на окружающую среду, а также к решению социальных проблем и совершенствованию систем корпоративного управления.

В Российской Федерации существует большое количество продуктов в области зеленого финансирования, но наибольшее развитие в последние годы получили зеленые облигации. «По состоянию на 01.02.2025 задолженность по облигационным займам, включенным в сектор устойчивого развития, составила 402 млрд рублей» (рисунок 1). По типам ценных бумаг сектора устойчивого развития основной объем в январе 2025 года приходился именно на зеленые облигации. Также по состоянию на 01.02.2025 количество выпусков составило 36, из которых 18 были зелеными [9].

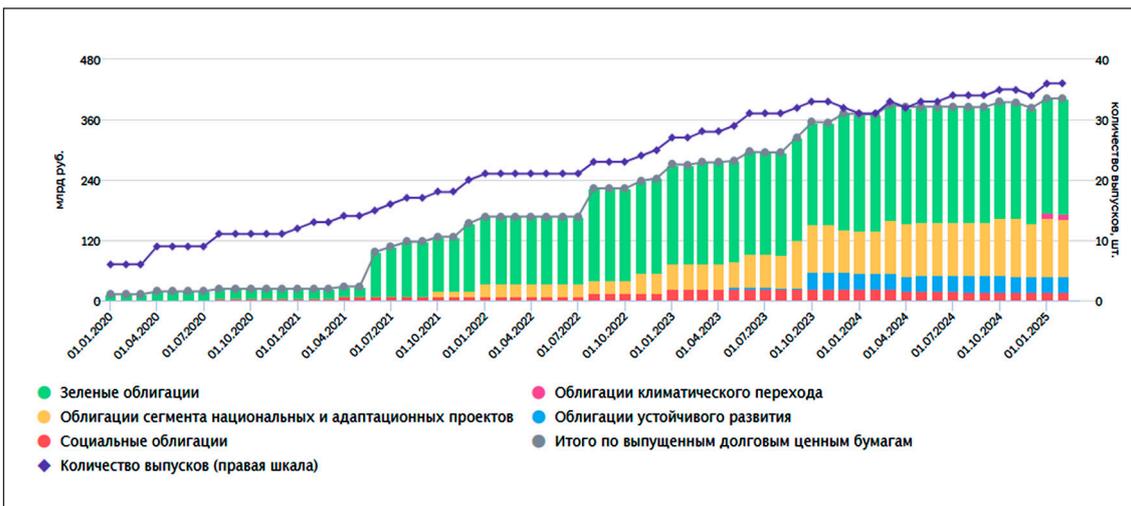


Рис. 1. Выпущенные долговые ценные бумаги по номинальной стоимости в разрезе типов ценных бумаг, млрд рублей с 2020 по 2025 годы [9]

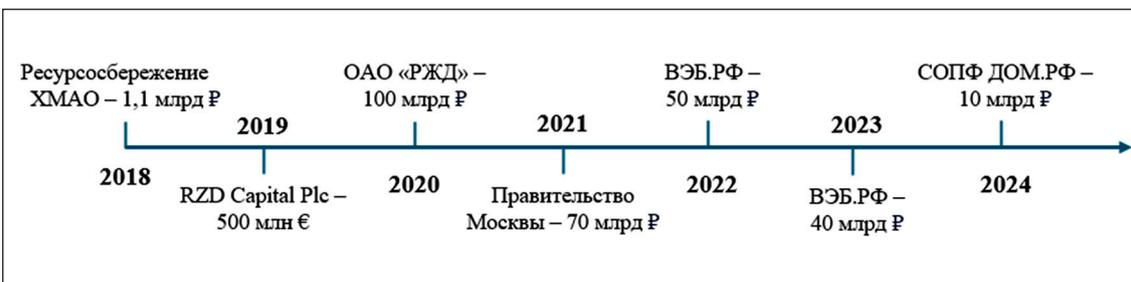


Рис. 2. Наиболее крупные выпуски зеленых и социальных облигаций за 2018–2024 годы [10]

Первый выпуск зеленых облигаций состоялся в 2018 году ООО «Ресурсосбережение ХМАО» (сокращенное название – ООО «РСБ ХМАО»). Ценные бумаги были выпущены объемом 1,1 млрд рублей на 12,5 лет. Ставка первого купона была определена в размере 10% годовых, доходность купонов со второго по двенадцатый определяется как максимальное значение одной из величин: индекса потребительских цен в Российской Федерации в годовом выражении +4,5%, или ключевой ставки Банка России +1,5%. Средства от выпуска были направлены на финансирование проекта по работе с твердыми коммунальными отходами в районе города Ханты-Мансийского автономного округа, Нефтеюганска. Далее рынок развивался постепенно (рисунок 2).

Следующим выпуском после ООО «Ресурсосбережение ХМАО» стали облигации RZD Capital Plc, дочерней компании ОАО «РЖД», выпущенные в мае 2019 года. Это были еврооблигации с датой погашения 23.06.2027 объемом 500 млн. евро с купоном в 2,2%. Также во второй половине 2019 года были выпущены зеленые облигации банком «Центр-Инвест» на сумму 250 млн. рублей. В 2020 году крупнейшим выпуском стали бессрочные

зеленые облигации ОАО «РЖД» на сумму 100 млрд рублей. 2021 год стал рекордным, общий объем составил 211,9 млрд рублей, где наиболее крупными выпуском стали облигации от Правительства Москвы на 70 млрд рублей. Средства от их продажи направлялись на закупку электробусов и строительство Большой кольцевой линии Московского метрополитена [10].

В 2022 и 2023 году самыми крупными выпусками зеленых облигаций были бумаги от государственной корпорации ВЭБ. РФ на сумму 50 и 40 млрд соответственно [11]. Обоим выпускам был присвоен рейтинг «Стандартный» от рейтингового агентства АКРА. Выпуски будут погашены в 2027 и 2030 году соответственно. В предыдущие годы активно выпускал зеленые облигации ООО «СОПФ ДОМ.РФ». В 2024 году выпуск на 10 млрд рублей стал крупнейшим за год. Отметим также, что с 2019 года на Московской бирже появился отдельный сектор для зеленых, социальных облигаций и облигаций устойчивого развития. На данный момент в него включены 36 выпусков ESG-облигаций.

В целом можно отметить возрастающее количество выпусков долговых финансовых инструментов в сфере устойчивого развития за 2020–2025 годы (рисунок 3).

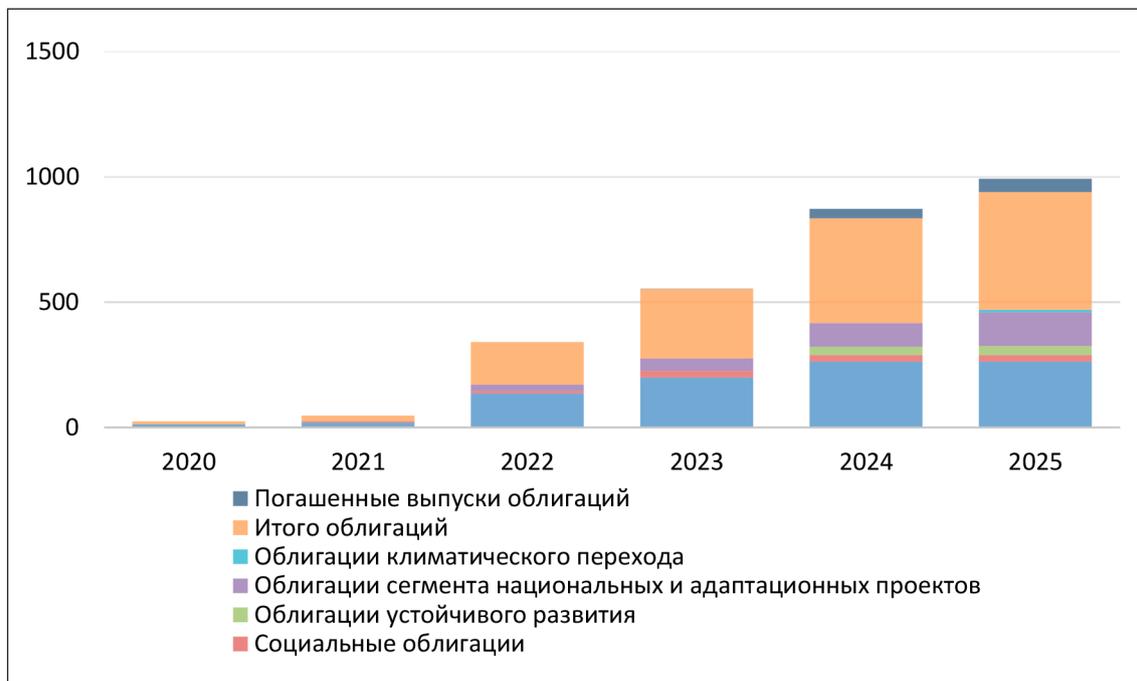


Рис. 3. Долговые ценные бумаги сектора устойчивого развития, млрд рублей [12]

Условия по зеленому ипотечному кредитованию Сбербанка и Банка «Центр-Инвест»

Банк	Условия зеленого ипотечного кредитования
Сбербанк	Скидка 0,3% к базовой ставке, экономия на коммунальных услугах за счет более высокого класса энергоэффективности
Банк «Центр-инвест»	Скидка 0,5% на покупку квартир в домах с энергоэффективностью класса А или выше

Составлено авторами на основе источников [15, 16].

Зеленые облигации стали инновационным финансовым продуктом, позволяющим вкладывать средства в экологически безопасные и ресурсосберегающие технологии, различные программы и проекты. В Российской Федерации данный рынок пока находится на стадии формирования, однако государственная поддержка, направленная на снижение издержек выпуска зеленых облигаций, и рост популярности зеленых финансовых инструментов могут способствовать дальнейшему его развитию [13].

Еще одним инструментом зеленого финансирования является зеленое кредитование. Основной целью зеленого кредитования является стимулирование бизнеса к внедрению экологически безопасных технологий и практик, так как зеленые кредиты предоставляются по более низким процентным ставкам в сравнении со стандартными кредитами (ниже средних значений на 4–6%). Одним из первых в 2020 году запустил такие кредиты Сбербанк. Уже к 2023 году объем зеленых, адаптационных, социальных и ESG-кредитов составил более чем 2,4 трлн. рублей, при этом в 2022 году объем зеленого кредитования был около 1,3 трлн. рублей [14]. Существенными перспективами также обладают зеленые ипотечные кредиты. Некоторые российские банки уже разрабатывают зеленые ипотечные кредиты (таблица). В ближайшем будущем другие банки также рассматривают возможность введения в свою деятельность зеленых ипотечных продуктов. Газпромбанк, Альфа-Банк, ПСБ, Банк ДОМ.РФ и Росбанк отмечают высокий потенциал таких банковских продуктов, но при существенной государственной поддержке.

К весомым преимуществам данного вида кредитования можно также отнести простоту и удобство, поскольку после одобрения заявки скидка к процентной ставке применяется автоматически при покупке квартиры на первичном рынке, участвующей в программе «Зеленая ипотека». Оформление недвижимости в рамках такой программы не требу-

ет дополнительных расходов от заемщика. Вместе с тем стоит отметить, что на данном этапе зеленое ипотечное кредитование имеет несколько недостатков: ограниченный выбор банков, так как на данном этапе такие услуги предоставляют только два банка; ограниченный выбор объектов недвижимости, так как очень немногие из них соответствуют критериям отнесения к «зеленым домам», в особенности в регионах; стоимость «зеленых домов» может быть значительно выше цен на стандартное жилье, поэтому существует риск, что сниженные коммунальные расходы не покроют переплату за жилье.

Таким образом, потенциал зеленого кредитования с каждым годом возрастает, несмотря на существующие препятствия, поскольку позволяет клиентам приобретать недвижимость на более выгодных условиях. Более того, для банков также есть множество преимуществ: улучшение ESG-профиля, привлечение дополнительного финансирования, государственная поддержка, увеличение объемов выдачи кредитов.

Помимо вышеперечисленных продуктов существует большое количество ESG-инициатив и технологий, которые также могут иметь возможность развития на российском рынке. Среди них: устойчивая секьюритизация, зеленые вклады, зеленые накопительные счета, зеленые пенсии, зеленое страхование, цифровые финансовые активы устойчивого развития. Так, устойчивая секьюритизация уже начала свою реализацию на российском рынке. Сам процесс секьюритизации означает привлечение средств за счет конвертации пула активов в ценные бумаги. Так, в 2023 году на российском рынке впервые были выпущены такой ESG-продукт. АО «Газпромбанк» совместно с Ипотечным агентом ДОМ.РФ выпустили ипотечные облигации, в обеспечении которых находятся «зеленые» и социальные жилищные кредиты. Объем выпуска составил 29,8 млрд рублей, а сами облигации были включены в Сектор устойчивого развития Московской биржи [17].

Отдельного внимания заслуживают такие продукты, как зеленые вклады, накопительные счета, пенсии. Данные продукты можно объединить следующим признаком: вырученные средства от клиентов направляются банками и страховыми организациями на достижение целей устойчивого развития. Так, в банке «Центр-инвест» в 2020 году была запущена банковская услуга «Зеленый вклад», а уже в 2021 году банк отпраздновал юбилейный 2500 вклад, оформленный жителем одного из регионов Российской Федерации. Банк предлагает оформление такого вклада с минимальной суммой 100 тысяч рублей на срок от 12 месяцев с доходностью от 15,5% годовых [18].

Еще одним интересным продуктом, имеющим перспективы развития в Российской Федерации, является зеленое страхование. В мировой практике данная услуга означает предоставление скидок страховыми компаниями клиентам, использующим экологичные продукты (недвижимость, транспорт). В нашей стране также есть пример реализации программы по зеленому страхованию, однако эта услуга отличается от вышеописанной трактовки. В 2023 году «Ингосстрах» опубликовал новую программу, в соответствии с которой могут быть застрахованы организации, работающие с перевозкой нефтепродуктов, в частности, испытавшие аварийный разлив нефти. Программа Плана предупреждения и ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов (ПЛАРН) предполагает компенсацию расходов и защиту интересов компаний нефтеперерабатывающих отраслей [19].

Последний, но не менее важный финансовый ESG-продукт – цифровые финансовые активы (ЦФА) устойчивого развития. В 2024 году на российском рынке впервые были выпущены ЦФА, средства от которых направлялись на возмещение затрат на строительство энергоэффективных многоквартирных жилищных домов. Общий объем выпуска составил 1 млрд рублей, срок погашения наступает 19 января 2026 года. Данные ЦФА предполагают плавающее денежное требование, зависящее от ключевой ставки Банка России с надбавкой в 4%. В целом, как можно видеть, зеленые продукты пока находятся на начальном этапе развития. Зеленые вклады, накопительные счета, пенсии, страхование и другие продукты и услуги позволяют направлять финансовые потоки в направлении устойчивого экологического

развития. В современных реалиях для дальнейшего их распространения необходимо стимулирование бизнеса за счет предоставления льготных условий налогообложения, привлечение в финансирование зеленых проектов и др.

Существующие на сегодняшний день проблемы развития зеленых финансов представляют собой комплекс сложных и взаимосвязанных факторов, которые могут препятствовать их эффективному распространению и внедрению в практику. Одной из ключевых проблем, по нашему мнению, является отсутствие единой и четкой системы стандартов и сертификаций для определения, какие проекты можно считать действительно «зелеными». Это порождает риск «гринвошинга», когда отдельные организации пытаются манипулировать своим имиджем в целях привлечения инвестиций. Другой острой проблемой является недостаток доступной и прозрачной информации о проектах и инициативах, которые могли бы воспользоваться зеленым финансированием. Инвесторы, в особенности частные, могут испытывать затруднения в качественной оценке рисков и возможностей таких проектов, что может приводить к неэффективному распределению капитала. Еще одной из существенных проблем являются сложности в доступе к зеленому финансированию, особенно для субъектов малого и среднего бизнеса, которые стремятся внедрить устойчивые практики, но вместе с тем могут сталкиваться с высокими первоначальными затратами и ограничением ресурсов.

Перспективы развития зеленого финансирования

Несмотря на то, что российский рынок зеленого финансирования находится на начальной стадии развития, он обладает значительным потенциалом. Так, например, по данным Заместителя Председателя Счетной палаты Российской Федерации Г. Изотовой, по итогам 2023 года темп роста объема рынка зеленого финансирования составил 27% [20]. Большое количество ведущих мировых бирж, таких как Японская фондовая биржа, Лондонская фондовая биржи и в особенности Московская биржа создают отдельные секции для торговли облигациями в сфере устойчивого развития. Сам рынок содержит в себе большие возможности для значительного числа его участников, благодаря чему целесообразно развивать вы-

шеописанные продукты и внедрять новые инициативы.

Одной из таких инициатив выступает выпуск биржевого инвестиционного продукта, который будет сочетать финансирование устойчивого развития и торговлю на бирже. Основная концептуальная идея данного проекта заключается в том, что средства от покупки долговых ценных бумаг будут направляться в крупные экологические фонды, например, Президентский фонд экологических проектов, официально зарегистрированный 3 марта 2025 года вследствие подписанного 7 февраля 2025 года Президентом Российской Федерации указа о его создании. «В целях поддержки инициатив граждан, некоммерческих неправительственных организаций, учреждений, осуществляющих управление особо охраняемыми природными территориями, по охране окружающей среды и защите животных постановляю считать целесообразным создание Президентского фонда экологических и природоохранных проектов» – так определены в документе его цели [21].

Президентский фонд экологических и природоохранных проектов может стать эмитентом или гарантом биржевых выпусков облигаций, номинированных в рублях. Целью выпусков будут являться финансирование природоохранных проектов и дальнейшее распределение Фондом полученных средств на гранты проектам по защите окружающей среды и следование ESG повестке. Практическая значимость данной идеи заключается в том, что благодаря сотрудничеству бирж и фондов обе стороны смогут внести свой посильный вклад в выполнение ESG повестки. Интерес к зеленым биржевым облигациям Президентского фонда со стороны инвесторов возникнет при условии, что этот инструмент будет давать финансовые и репутационные преимущества. Финансовыми преимуществами могут стать повышенная купонная доходность на 0,5–1% по сравнению с обычными государственными облигациями, например, с ОФЗ, государственные гарантии или частичное обеспечение проекта из бюджета. Кроме того, инвесторы смогут почувствовать свою социальную значимость и ответственность, получая отчет о реальном экономическом вкладе.

Однако идея выпуска зеленых облигаций фондов в большей степени касается эмитентов и, в свою очередь, рынка долговых

инструментов, нежели самой биржи. Тем не менее биржа тоже может сыграть особую роль в развитии и продвижении такого продукта, делая его более ликвидным, доступным и привлекательным. Так, выпуск принципиально нового финансового продукта позволит привлечь большее количество инвесторов, тем самым увеличить финансовые результаты биржи благодаря увеличению денежного потока. Одним из сценариев развития зеленого финансирования среди бирж может выступать разработка ESG-индекса, в состав которого будут включаться ценные бумаги организаций, реализующие зеленые проекты (например, занимающихся возобновляемой энергетикой, энергоэффективностью, переработкой отходов, водосбережением, устойчивым сельским хозяйством и другими направлениями).

В дополнение к спектру продуктов, связанных с ESG-облигациями, биржа также может запустить продукт «зеленое РЕПО». Поскольку рынок сделок РЕПО активно растет и только увеличивает свои объемы с каждым годом, а рынок зеленого финансирования находится на этапе зарождения и иллюстрирует интерес инвесторов, обе эти компоненты могут послужить основой нового продукта для участников финансового рынка. Следует также учесть опыт Банка России как мегарегулятора финансовых рынков, со стороны которого может быть оказана дополнительная поддержка участников выпуска и обращения «зеленых» инструментов (например, путем предоставления субсидий для покрытия части процентных ставок по кредитам или выпущенным долговым обязательствам, средства которых используются для финансирования проектов экологической направленности) [22].

Приведенные выше предложения особенно актуальны организациям как участникам финансового рынка, уже присутствующим на нем, однако биржа может играть ключевую роль в поддержке фондов экологического развития, которые только готовятся к проведению первичного публичного размещения акций (IPO). В рамках своей стратегии по стимулированию устойчивого развития и привлечению инвестиций в экологические проекты биржа может предложить таким фондам определенные льготы и скидки на стоимость услуг, связанных с размещением акций. Также могут быть предложены пониженные комиссии за регистрацию новых выпусков биржевых

ценных бумаг для таких фондов, что позволит оптимизировать финансовую нагрузку на эмитентов и повысить их интерес к проведению IPO.

Заключение

В рамках проведенного исследования были рассмотрены наиболее популярные финансовые инструменты, такие как зеленые облигации, зеленые кредиты, страховые продукты, а также обоснована их возрастающая роль в финансировании проектов, направленных на снижение углеродного следа, развитие источников возобновляемой энергии и повышение энергоэффективности. Вместе с тем, как показал проведенный анализ, уровень развития сегмента «зеленых» финансовых инструментов пока недостаточный. В результате исследования были выявлены наиболее острые проблемы, сдерживающие положительную динамику российского рынка «зеленого» финансирования: недостаточная развитость инфраструктуры,

отсутствие систематизированной информации о проектах и инициативах, которые могут воспользоваться зеленым финансированием, сложности в доступе к финансированию, особенно для малых и средних предприятий.

Новизна предложенного подхода видится в том, что должна быть повышена роль бирж как организаторов торговли «зелеными» ценными бумагами и инфраструктурных элементов, обеспечивающих функционирование и ликвидность соответствующего рынка. Преимуществами бирж являются прозрачность при осуществлении операций; соответствие обращающихся финансовых инструментов российским и международным стандартам и их принадлежность сфере ESG; развитие инфраструктуры, необходимой для успешного процесса устойчивого развития бизнеса и экономической системы в целом, что в конечном итоге послужит на благо всей планеты и будущих поколений.

Библиографический список

1. Маковецкий М.Ю., Ситова С.В. Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 2 (41). С. 81-88. DOI: 10.21777/2587-554X-2022-2-81-88. EDN: NMQZMR.
2. Салихов Б.В., Семенов А.В. Сущность устойчивого развития: определение ключевых понятий и качественная целостность // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2019. № 3 (30). С. 7-14. DOI: 10.21777/2587-554X-2019-3-7-14. EDN: UAXHYJ.
3. Бабурин С.Н. Правовые и духовно-нравственные основы цифрового будущего человечества в эпоху нарастающей экологической катастрофы // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. 2019. № 4 (22). С. 6-12. DOI: 10.21777/2587-9472-2019-4-6-12. EDN: CSHVKC.
4. Варавин Е.В., Маковецкий М.Ю., Комарова А.С. Проблемы обеспечения перехода к экономике замкнутого цикла // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 1 (40). С. 42-51. DOI: 10.21777/2587-554X-2022-1-42-51. EDN: RHNKJE.
5. Артемьев Н.В., Маковецкий М.Ю., Пятанов И.А. Основные подходы к принятию ответственных инвестиционных решений в рамках профессионального управления финансовыми активами клиентов // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 3 (42). С. 24-31. DOI: 10.21777/2587-554X-2022-3-24-31. EDN: NWBATK.
6. Бродунов А.Н., Бушуева Н.В. Технология финансового управления долгосрочной стоимостью корпорации с учетом факторов ESG // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 2 (45). С. 81-93. DOI: 10.21777/2587-554X-2023-2-81-93. EDN: XGUCBJ.
7. Руденко Л.Г., Каранина Е.В., Караулов В.М. и др. Устойчивое развитие Российской Федерации в условиях глобальных вызовов и угроз экономической безопасности: монография: в 3 ч. Ч. 3. Модернизация системы государственного и корпоративного управления в целях обеспечения устойчивого развития экономики и общества / под ред. Н.В. Артемьева, М.Ю. Маковецкого. М.: Изд-во ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2023. 248 с. ISBN 978-5-9580-0694-6. EDN: DVOXKH.
8. ESG: environmental, social, governance / Информационно-аналитическое агентство Cbonds [Электронный ресурс]. URL: <https://cbonds.ru/esg/> (дата обращения: 02.02.2025).
9. Выпущенные на внутреннем рынке ценные бумаги / Статистика Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/sec_st/issue/ (дата обращения: 02.02.2025).

10. Зеленые облигации Москвы для населения // Зеленые облигации. [Электронный ресурс]. URL: <https://greenbonds.moscow> (дата обращения: 02.02.2025).
11. Московская биржа начала торги «зелеными» облигациями Москвы / Московская биржа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n34281> (дата обращения: 02.02.2025).
12. Выпущенные на внутреннем рынке долговые ценные бумаги, включенные в сектор устойчивого развития / Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/sec_st/issue_sector/ (дата обращения: 02.02.2025).
13. Светлана Бик: Деньги мимо. Почему финансовый рынок России до сих пор не является источником ESG-трансформации / Платформа Инфрагин [Электронный ресурс]. URL: <https://infragreen.ru/svietlana-bik-dienghi-mimo-pochiemu-finansovyi-rynok-rossii-do-sikh-por-nie-iavliaetsia-istochnikom-esg-transformatsii/> (дата обращения: 02.02.2025).
14. «Зеленая» ипотека и снижение углеродного следа: как банки внедряют ESG / РБК Тренды [Электронный ресурс]. URL: <https://trends-rbc.ru/turbopages.org/trends.rbc.ru/s/trends/green/6167ee289a7947ead51b81fd> (дата обращения: 02.02.2025).
15. Зеленая ипотека / Банк Центр-Инвест [Электронный ресурс]. URL: <https://www.centriinvest.ru/for-individuals/mortgage/green-mortgage> (дата обращения: 02.02.2025).
16. Зеленая ипотека: условия программы в СберБанке / ДомКлик [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.domclick.ru/ipoteka/post/zelyonaya-ipoteka-usloviya-programmy-v-sbere> (дата обращения: 02.02.2025).
17. Газпромбанк и ДОМ.РФ разместили первый в России выпуск ипотечных облигаций устойчивого развития / Газпромбанк [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprombank.ru/press/7483371/> (дата обращения: 02.02.2025).
18. 2500 ответственных инвесторов открыли «Зеленый вклад» / Банк «Центр-инвест». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.centriinvest.ru/about/press-releases/36640> (дата обращения: 02.02.2025).
19. «Зеленое» страхование от «Ингосстраха» / Ингосстрах. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ingos.ru/company/news/2023/966aa52f-999a-493a-2f80-08db94c2586b> (дата обращения: 02.02.2025).
20. В России рынок зеленого финансирования за 2023 год вырос на 27% / ТАСС. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/20570221> (дата обращения: 02.02.2025).
21. Указ Президента Российской Федерации от 07.02.2025 г. № 69 «О создании Президентского фонда экологических и природоохранных проектов» / Официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=608344553> (дата обращения: 02.02.2025).
22. The “green” economy: the specifics of financing and subsidizing projects in modern conditions / Sh. Niyazbekova, O. Brizhak, E. Gavrilova et al. // Reliability: Theory & Applications. 2024. Vol. 19, No. S 6(81). P. 1586-1594. DOI: 10.24412/1932-2321-2024-681-1586-1594. EDN: MMNZYW.

УДК 336.71

Ю. А. Заварин

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,
Санкт-Петербург, e-mail: yazavarin@mail.ru

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: банковский сектор, оценка эффективности, дополнительный офис, ВСП, цифровизация, чистый дисконтированный доход, NPV.

Исследование освещает проблематику доступности отделений российских банков в современных условиях, связанных с повсеместным распространением цифровизации. В статье рассматривается текущее состояние банковского рынка, а также приводятся основные тренды, оказывающие влияние на особенности его развития. Отмечается роль Банка России в имплементации основных пруденциально-надзорных мер, связанных с доступностью финансовых услуг для населения и бизнеса. Предлагается авторский подход к оценке эффективности деятельности внутренних структурных подразделений банков, базирующийся на расчете чистого дисконтированного дохода, который отвечает текущим особенностям развития сектора с учетом трансформации способов ведения банковского бизнеса в условиях цифровизации экономики. Исследование будет актуально для кредитных организаций, заинтересованных в обеспечении окупаемости и эффективности деятельности открываемых дополнительных офисов.

Yu. A. Zavarin

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg,
e-mail: yazavarin@mail.ru

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF BANKS IN MODERN CONDITIONS

Keywords: banking sector, performance evaluation, bank branch, internal structural division, digitalization, net present value, NPV.

The study highlights the problems of accessibility of Russian bank branches in modern conditions related to the widespread digitalization. The article examines the current state of the banking market, as well as the main trends affecting its development. The role of the Central Bank of the Russian Federation in the implementation of the main prudential and supervisory measures related to the financial accessibility of services for the population and business is noted. The author's approach for evaluating the effectiveness of the internal structural divisions (bank branches) of commercial banks is proposed, based on the calculation net present value, which meets the current development features of the sector, taking into account the transformation of banking business methods in the context of digitalization of the economy. The study is relevant for banking companies, which are interested in ensuring the return on investment and efficiency of opening bank branches.

Введение

Текущую экономическую ситуацию в России трудно признать стабильной. Ключевой детерминантой развития экономики сегодня выступает жесткая денежно-кредитная политика Центрального банка Российской Федерации (далее – ЦБ РФ), направленная на сдерживание инфляции, что реализуется посредством поддержания высокого уровня ключевой ставки. В результате, спрос населения, и в меньшей степени – бизнеса, на заимствования на денежном рынке, снижается, при этом, растет доля накоплений, часть из которых трансформируется в банковские вклады. Эти факторы от-

ражаются на специфике работы банковского сектора, который, несмотря на все сложности, зафиксировал максимальное значение прибыли в 3,8 трлн руб. по итогам 2024 г., показав прирост 19% относительно 2023 г. [1, с. 26], несмотря на первоначальные ожидания ЦБ РФ на диапазон в 2,3-2,8 трлн руб. [2]. Такие результаты объясняются ростом банковского бизнеса, в том числе благодаря участию банков в мерах господдержки, а также наращиванием значимости комиссионных доходов, рост которых за прошлый год составил 13% (до 2,2 трлн руб.), в то время как чистые процентные доходы приросли лишь на 11% (до 6,7 трлн руб.) [2].

Современные масштабы, предназначение и специфика деятельности банковского сектора позволяют ему предопределять вектор развития национальной экономики, в первую очередь, в силу существенности финансовых ресурсов, перераспределяемых в рамках посреднической функции банков. Так, по итогам 2024 г., совокупный объем активов банков вырос за год на 17%, достигнув 199 трлн руб. [3], что сопоставимо с ВВП РФ за 2024 г. Отметим, что половина активов банков образована кредитами, из которых порядка 30% приходится на розничных заемщиков, максимально чувствительных к любым изменениям на финансовом рынке. В этой связи принципиально важным объектом внимания выступает финансовая стабильность сектора. Само сближение величины совокупных банковских активов с объемом ВВП страны подразумевает повышенные риски системного банковского кризиса в случае отсутствия должного внимания устойчивости банковского сектора. В этой связи, обеспечение эффективности деятельности банков, а также их внутренних структурных подразделений (далее – ВСП), как ключевых каналов продаж, подверженных сегодня уязвимости, вносит бесценный вклад в поддержание финансовой стабильности всей экономики государства.

Цель исследования: на основе анализа тенденций развития банковского бизнеса в контексте последствий цифровизации отрасли и трансформации подходов к организации каналов продаж, предложить актуальный способ оценки эффективности деятельности основного вида точек продаж банков – ВСП, а также определить возможности дальнейшего развития традиционного способа предоставления банковских услуг посредством физических офисов.

Материалы и методы исследования

В качестве информационной базы для исследования использовались материалы научных публикаций по вопросам анализа экономической эффективности и актуальных тенденций развития финансового сектора, а также статистические данные Банка России. Автором использовались аналитические методы, методы сравнения, обобщения и интерпретации полученных данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ научных исследований по вопросам анализа финансовой устойчивости кредитных организаций показывает, что часть рассчитываемых показателей может применяться и в целях оценки эффективности их деятельности. Например, показатели рентабельности активов (ROA, Return on Assets) и капитала (ROE, Return on Equity), отражающие возможности банков в достижении отдачи по прибыли от использования соответствующих ресурсов, используются повсеместно. Это подчеркивает взаимосвязанность и взаимообусловленность изучаемых явлений деятельности сектора.

Ключевыми факторами, оказывающими сегодня непосредственное влияние на работу банков и их ВСП, являются:

- высокий уровень ключевой ставки;
- геополитическая напряженность;
- экстенсивная цифровизация.

В конечном счете это способствует смещению ключевого источника банковской прибыли от процентных к комиссионным доходам, что приводит к переоценке роли традиционных каналов продаж (ВСП) на фоне укрепления значимости систем дистанционного банковского обслуживания (далее – ДБО). Несмотря на это, значение такого показателя эффективности деятельности банков, как чистая процентная маржа (NIM, Net Interest Margin), хоть и снизилось с 4,7% в 2023 г. до 4,4% по итогам 2024 г. [2], остается одним из максимальных за последние 4 года. Снижение маржинальности объясняется тем, что процентные расходы, связанные с увеличением обязательств по вкладам растут, в то время как процентные доходы, в первую очередь по ипотечным кредитам, часто определяются фиксированной ставкой.

При этом, как подчеркивают эксперты рейтингового агентства «Акра», если показатели доходности определялись все же спецификой каждого отдельного банка, то общеотраслевым трендом прошлого года стал рост операционных затрат на 23% (с 3,2 трлн руб. в 2023 г. до 4 трлн руб. в 2024 г.) [4]. Операционные расходы представлены, в первую очередь, фондом оплаты труда (ФОТ), достигающим обычно половины всех расходов, и прочими административно-хозяйственными расходами (АХР), в том числе затратами на информационные технологии (ИТ). Учитывая, что совокупный

ФОТ банков вырос в 2024 г. лишь на 15,2%, можно говорить о существенном росте расходов на ИТ и прочие маркетинговые мероприятия, составляющие наибольший удельный вес в структуре прочих АХР. Принимая во внимание, что годовой рост процентных (11%) и комиссионных (13%) доходов оказался существенно ниже роста операционных затрат (23%), можно говорить о сокращении такого показателя операционной эффективности деятельности банков, как CIR (Cost Income Ratio), отражающего отношение операционных затрат к доходам.

Несмотря на максимальную ключевую ставку в 21%, рост кредитования, пусть и с меньшими темпами, чем это было в предыдущие годы, сохранился по итогам 2024 г. Так, кредитование юридических лиц выросло на 18%, физических лиц – на 14%, а ипотечные кредиты вернулись на уровень 2020 – 2022 гг., просев с 7,8 трлн руб. в 2023 г. до 4,9 трлн руб. в 2024 г. [2]. Все это свидетельствует о высоком запасе прочности банковского сектора и востребованности услуг, предоставляемых банками и их ВСП (как минимум, в части ипотечных сделок), несмотря на появление все большего количества публикаций об исчерпании традиционной роли банков и их постепенном замещении финтех-компаниями, все больше набирающими влияние.

Повсеместное распространение ИТ-решений широко захватило финансовый сектор, что привело к цифровой трансформации отрасли, задавая современные тренды развития. Большое число исследований посвящено влиянию цифровизации на банковский бизнес. Например, некоторые авторы выделяется тренд расширения влияния экосистем как альтернативного сценария будущего развития банков [5]. Это предполагает все большее проникновение нефинансовых сервисов в структуру управления традиционными финансами в рамках одной платформы, пример тому – опыт Сбербанка и Т-Банка. Нарастает роль необанков (цифровых банков без офисов), что порождает дополнительную конкуренцию на банковском рынке, усиливая роль технологических, а не финансовых аспектов обслуживания. Распространение искусственного интеллекта и анализа больших данных, за которыми, по признанию экспертов – будущее банковского бизнеса, предполагает развитость ИТ-систем, а это под силу только крупным игрокам. Поэтому, с разви-

тием ИТ мелкие игроки будут продолжать уходить с рынка, а функции самих ВСП, как каналов продаж банковских продуктов, будут трансформироваться.

Интенсивная цифровизация финансовых услуг была ознаменована появлением ДБО в западных странах, в которых развитие ИТ коррелировало с нормативно-правовым регулированием новых стандартов обслуживания, что позволило в корне трансформировать рынок. В РФ наращиванию доли использования ДБО способствует активная позиция банковского сектора. По данным аналитического центра НАФИ, доля пользователей ДБО за последние 6 лет выросла вдвое, и уже 74% россиян используют приложения банков с помощью мобильных устройств, при этом, степень проникновения ДБО среди молодежи, лиц без высшего образования, а также в малонаселенных пунктах, по-прежнему низкая [6]. Эти цифры подтверждаются регулятором, по данным которого на конец 2024 г. дистанционными финансовыми услугами пользовались порядка 77% населения РФ [1, с. 18]. Низкий уровень проникновения ДБО в отдельных секторах объясняется недостаточной финансовой грамотностью, возросшими рисками мошенничества, а также уровнем проникновения интернета в отдаленных регионах. Основным преимуществом ДБО для банков является сокращение затрат на дорогостоящую модель ведения бизнеса посредством обширной сети ВСП.

С расширением значимости стандартов ДБО появилось большое количество работ [7,8], связанных с его распространением, а также оценкой его эффективности относительно обслуживания в традиционном офисе. Результаты таких исследований, как правило, сводятся к тому, что система ДБО – более выгодный инвестиционный проект, чем открытие ВСП, поскольку себестоимость одной операции, проводимой посредством ДБО, ниже, чем в физическом офисе. На основании этого формируется вывод, что традиционные офисы проигрывают в битве за клиента на фоне развития ИТ. Несмотря на объективность такого утверждения, есть нюансы. Во-первых, корректность выводов неоднозначна, поскольку стоимость разработки и внедрения ДБО предполагает существенный коридор цен (и эта стоимость не всегда минимальная, как в расчетах), также не всегда учитывается ФОТ разработчиков. Во-вторых, само

сопоставление ВСП, как отдельной точки с ограниченным объемом продаж, и такой общебанковской сущности, как ДБО, в расчете окупаемости которого используется комиссионный доход от операций клиентов, которые необязательно принадлежат сопоставляемому ВСП, вызывает вопросы. Нельзя забывать о многофакторности модели ведения банковского бизнеса на такой обширной территории, как РФ.

Однако признаем, что тренд на сокращение числа ВСП длится уже более 20 лет, причем, начиная с 2014 г. началась активная фаза, обусловленная тем, что экономика столкнулась с влиянием санкций. Ранее расширение клиентской базы достигалось посредством активной экспансии в регионы за счет создания собственной сети ВСП, что было более эффективно с точки зрения управления, нежели покупка дочерних банков. С развитием ИТ и одновременно проводимой ЦБ РФ очисткой сектора от финансово неустойчивых банков, эффективно выстроенные онлайн-каналы обслуживания стали составлять основу конкурентного преимущества, а сделки слияний и поглощений (M&A, mergers and acquisitions) стали трендом. Так, за последние 5 лет, количество банков сократилось с 394 (на 01.04.2020 г.) до 311 ед. (на 01.04.2025 г.) или на 21% [9], а к концу 2025 г. ожидается, что их останется менее 300 ед. (таблица) [10]. Здесь важно понимать, что статистика сокращения банков ранее демонстрировала процесс очищения от недобросовестных участников, а в последние 3 года больше говорит о сделках M&A. Динамика сокращения самих ВСП (под которыми в рамках настоящего исследования будем понимать фи-

лиалы, дополнительные и мобильные офисы, т.е. все те структуры, на базе которых обычно совершаются банковские операции) немного иная: с 29 424 (на 01.04.2020 г.) до 24 606 ед. (на 01.04.2025 г.), т.е. сокращение уже на 16% [9]. Примечательно, что за этот период Сбербанк сократил только 2 своих филиала, а количество мобильных офисов других банков выросло на 77 ед., или на 27%. Кроме того, в эту статистику не попадает такой формат присутствия банков, как удаленные точки обслуживания, количество которых с 01.01.2020 по 01.01.2024 г. выросло с 367 до 1 051 тыс. ед., т.е. втрое [11, с. 21].

Развитие ИТ ознаменовало автоматизацию рутинных банковских процессов посредством роботизации, таким образом, в перспективе в банковских отделениях будут предоставляться консультации по нестандартным запросам клиентов, находящимся за периметром имеющихся алгоритмов. Опыт такого реформирования уже демонстрирует Альфа-Банк, развертывая все больше отделений с открытым пространством без касс и перегородок, называя их phygital-офисами.

Вместе с тем, регулятором проводится комплекс мероприятий, направленных на обеспечение финансовой доступности банковских услуг, среди которых традиционными выступают показатели числа отделений банков и банкоматов на 100 тыс. человек взрослого населения, используемые Международным валютным фондом (МВФ) при расчете Индекса финансового развития. Известно также о рекомендации ЦБ РФ по сохранению минимум одного отделения банка и банкомата в поселениях численностью свыше 3 тыс. человек [1, с. 18].

Динамика численности кредитных организаций (КО) и их ВСП

Структура КО	01.04.20	01.04.21	01.04.22	01.04.23	01.04.24	01.04.25	Динамика	
Банки, в т.ч.:	394	357	331	327	320	311	-83	-21%
- с универсальной лицензией	261	242	229	226	222	216	-45	-17%
- с базовой лицензией	133	115	102	101	98	95	-38	-29%
Филиалы, в т.ч.:	589	513	467	443	408	375	-214	-36%
- ПАО Сбербанк	88	88	87	86	86	86	-2	-2%
Дополнительные офисы	28 546	27 377	25 486	24 180	24 448	23 865	-4 681	-16%
Мобильные офисы	289	288	287	298	312	366	77	27%
Всего ВСП	29 424	28 178	26 240	24 921	25 168	24 606	-4 818	-16%

Примечание: составлено автором по [9].

Таким образом, можно говорить о том, что несмотря на широкую цифровизацию отрасли, которая, казалось бы, поставила под сомнение целесообразность поддержания традиционных каналов взаимодействия с клиентами посредством сети ВСП, новые офисы продолжают открываться, переформируясь с учетом актуальных трендов, диктуемых регулятором и рынком. В связи с этим возникает вопрос анализа эффективности деятельности ВСП в условиях массовой цифровизации и в контексте сохранения задачи поддержания работы ранее открытых точек продаж.

Как правило, большинство исследователей сходятся во мнении, что основными показателями эффективности деятельности банков следует считать показатели рентабельности активов (ROA) и капитала (ROE), показатель CIR, отражающий обеспеченность офиса доходами для проведения расходов, а также показатель чистой процентной маржи (NIM). Однако, современные IT-инновации в совокупности с трансформирующимися формами банковского бизнеса, изменяют и методологические подходы к оценке эффективности. В условиях обострения конкуренции особую значимость приобретает способность формировать прогноз долгосрочных капиталовложений, к которым относится и проект открытия ВСП. Если ранее банки могли себе позволить расширять точки присутствия без должного уровня оценки эффективности таких инвестиций, регулируя их количество по факту проведения анализа, то сейчас, с переводом части операций в онлайн, физически могут приниматься лишь те проекты, которые обеспечивают гарантированный результат.

Таким образом, в контексте настоящей статьи, предлагаем рассматривать оценку эффективности деятельности через призму альтернативности капиталовложений, иными словами, рассматривать открытие ВСП как инвестиционный проект, обеспечивающий эффективность единовременных и постоянных затрат за конечный промежуток времени. В инвестиционной среде, для оценки будущей прибыли от вложений в проекты, применяется подход расчета дисконтированного денежного потока (DCF, Discount Cash Flow). Соответственно, для оценки эффективности деятельности ВСП предлагаем рассчитывать сумму дисконтированного дохода с использованием метода чистой приведенной стоимости (NPV, Net

Present Value), на основе которого определять внутреннюю норму доходности (IRR, Internal Rate of Return), сопоставляя ее с целевым уровнем маржинальности по банку в целом.

Подход с использованием показателя NPV для оценки эффективности ВСП банка уже рассматривался в релевантных исследованиях [12, 13]. Так, в работе [12] подчеркивается, что в концепции управления расходами наибольшая ответственность формируется на этапе принятия проекта – в силу необратимости денежных потоков. Действительно, в случае если на каком-либо из этапов функционирования ВСП приходит понимание нецелесообразности продолжения его функционирования, вложенные средства на его открытие будут признаны безвозвратными убытками. В работе [13] утверждается, что расчет NPV может применяться как для оценки открываемых, так и для уже работающих офисов, и подходы к расчетам показателей уже апробированы на практике.

Для расчета NPV ВСП банка необходимо определить все входящие и исходящие потоки (доходы и расходы) с учетом внутренней и внешней стоимости ресурсов, генерируемых ВСП за каждый год нахождения внутри периода окупаемости вложенных в него инвестиций головного офиса банка. Исходя из практики, общеизвестным требованием к окупаемости таких вложений, является срок, не превышающий 3 года, соответственно, горизонт планирования будет ограничен этим периодом. Далее, для приведения будущих потоков к текущим ценам, необходимо определить корректную ставку дисконтирования, представляющую собой сумму безрисковой ставки (значение которой можно установить на уровне бескупонной доходности государственных облигаций, соответствующие ставки которых публикует ЦБ РФ) и премии за риск, что представляется самой нетривиальной задачей в условиях волатильности рынка и ограничений прозрачности данных.

Формула для расчета NPV выглядит следующим образом:

$$NPV = \sum_{n=1}^N FV / (1 + r)^n - I,$$

где NPV – текущая стоимость; FV – будущая стоимость внутренних и внешних потоков; r – ставка дисконтирования; n – год прогно-

за, N – максимальное число лет вложений (целевой окупаемости), I – инвестиции в открытие ВСП.

Значение FV рассчитывается для каждого года деятельности офиса как сумма всех денежных потоков (чистые процентные и комиссионные доходы, а также сальдо прочих операционных доходов и расходов), учитываемая налог на прибыль. Принимая во внимание, что вышеприведенная формула уже учитывает вложения головного офиса банка в деятельность ВСП, а стоимость используемых ресурсов учитывается в рамках трансфертного ценообразования, расчетом стоимости капитала можно пренебречь, с учетом его незначительного влияния применительно к объекту исследования (ВСП).

В результате расчета, если $NPV > 0$, то деятельность офиса целесообразна, так как будущие доходы от его работы превысят вложенные инвестиции в его открытие и содержание, нулевое или отрицательное значение NPV будет говорить о том, что офис не приносит прибыли, что в подавляющем большинстве случаев предполагает необходимость его закрытия.

Производным NPV выступает относительный показатель IRR , отражающий норму доходности как такое значение ставки дисконтирования (r), при котором $NPV = 0$. Для его расчета используется формула для расчета NPV с перестановкой соответствующих членов уравнения. Таким образом, чем больше полученное значение IRR будет превышать значение r , тем выше потенциальная эффективность деятельности ВСП. Дополнительным инструментом анализа может выступать сопоставление полученных значений IRR работы ВСП с целевым уровнем маржинальности по банку в целом.

К преимуществам предложенного подхода можно отнести учет инфляции и рисков потери вложений, а также возможность сравнения наиболее приоритетных проектов, например, стоит ли открывать новый ВСП, или лучше инвестировать средства в межбанковские кредиты или ОФЗ. Главным недостатком выступает сложность расчетов, а также неопределенность прогнозов

в силу волатильности. Тем не менее, метод является верифицированным инструментом для принятия взвешенных решений.

Заключение

В условиях неопределенности среды функционирования, отражающейся на деятельности банков, национальная банковская система демонстрирует высокий уровень зрелости, показывая хорошие темпы внедрения цифровых технологий, благодаря чему представляется наиболее устойчивой к возросшим рискам и кризисам. Вместе с тем, отмечая прогрессирующий рост операционных расходов банков в 2024 г., финансовому менеджменту банков следует фокусироваться на качественном управлении затратами, включая такими, как открытие и содержание ВСП. Цифровизация банковского сектора трансформирует способы взаимодействия с клиентами, что усиливает потребность выработки современных способов оценки эффективности деятельности офисов.

Проведенный анализ текущей ситуации на банковском рынке показал, что несмотря на последствия цифровизации, выражающиеся в сокращении востребованности традиционных каналов взаимодействия клиентов и банков, говорить о нецелесообразности функционирования ВСП, без проведения необходимого анализа, не приходится. Вместе с тем, открытие новых офисов, с учетом выявленных трендов, можно относить к высокорискованной деятельности. Таким образом, одним из актуальных методов анализа является расчет дисконтированных денежных потоков, оценивающий целесообразность деятельности офисов через призму поиска наиболее взвешенных инвестиционных решений. Используя предлагаемый метод оценки можно проводить анализ эффективности деятельности ВСП с учетом существенной волатильности макроэкономических факторов и уязвимости традиционного способа предоставления банковских услуг посредством физического офиса в результате цифровизации.

Библиографический список

1. Итоги работы Банка России за 2024 год: кратко о главном, 2025 // Банк России. URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/173923/kg0_2024.pdf (дата обращения: 05.05.2025).

2. Российские банки второй год подряд обновили рекорд по чистой прибыли, 2025. // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/finances/30/01/2025/679b28609a79473d36d876e6> (дата обращения: 05.05.2025).
3. Банковский сектор, 2025 // Банк России. URL: https://cbr.ru/banking_sector (дата обращения: 05.05.2025).
4. Новый рекорд маловероятен, 2025 // АКРА. URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2813> (дата обращения: 05.05.2025).
5. Семенова Н.Н., Цыпкайкин А.В. Создание экосистем как драйвер развития банковского сектора // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 3. С. 312-318. DOI: 10.17513/vaael.4060.
6. Доля пользователей мобильного банка растет, но россияне становятся менее бдительными, 2024 // НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/dolya-polzovateley-mobilnogo-banka-rastet-no-rossiyane-stanovyatsya-menee-bditelnyimi/> (дата обращения: 05.05.2025).
7. Абрамян С.К., Газизулина И.А. Развитие современных форм и технологий банковского обслуживания // Финансовый рынок. 2022. Т. 14. № 1-2. С. 247-260. DOI: 10.17212/2075-0862-2022-14.1.2-247-260.
8. Борисова И.В. Методы оценки эффективности банковских систем без и с использованием систем дистанционного банковского обслуживания // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2014. № 4. С. 147-154. EDN: RXOZJL.
9. Количественные характеристики банковского сектора Российской Федерации, 2025 // Банк России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/ (дата обращения: 05.05.2025).
10. Прогноз прибыльности банковского сектора в 2025 году: дилижанс замедляет ход, 2025 // Эксперт РА. URL: https://raexpert.ru/researches/banks/bank_forecast_2025/ (дата обращения: 05.05.2025).
11. Основные направления повышения доступности финансовых услуг в Российской Федерации на период 2025-2027 годов, 2024 // Банк России. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/170684/onpdfu_2025-2027.pdf (дата обращения: 05.05.2025).
12. Юденков Ю.Н. Контроль эффективности внутрибанковских проектов // Контроллинг. 2013. № 47. С. 42-46. EDN: RBWYOB.
13. Долженко Р.А. Оценка эффективности офиса продаж банка // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. № 9(480). С. 1696-1709. DOI: 10.24891/ea.17.9.1696.

УДК 331.1:005

Н. Л. Кетоева

ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ», Москва

А. В. Афонасьев

ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ», Москва, e-mail: afonasyevav@mpei.ru

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Ключевые слова: цифровизация, бизнес-процессы, малый бизнес, проектное управление, стратегическое развитие, цифровая трансформация, управленческая модель.

В условиях стремительного развития цифровой экономики трансформация систем управления организациями становится ключевым направлением в обеспечении их устойчивого развития и конкурентоспособности. Настоящая статья посвящена всестороннему анализу изменений, происходящих в структуре и содержании управленческих функций под воздействием цифровизации, автоматизации процессов, а также появления новых форм коммуникации с внешними и внутренними стейкхолдерами. Особое внимание уделено специфике адаптации субъектов малого предпринимательства, для которых цифровая трансформация выступает не только вызовом, но и источником роста и повышения эффективности. В рамках исследования проведен сравнительный анализ современных технологий организации управленческой деятельности, включая использование цифровых платформ, инструментов анализа больших данных и систем управления клиентским опытом. Выявлены ключевые проблемы и барьеры на пути цифровой трансформации, даны рекомендации по внедрению проектно-ориентированных и гибких моделей управления. Обоснована необходимость пересмотра классических управленческих подходов в контексте новых экономических реалий, сформулированы приоритетные направления стратегического развития организаций в цифровой среде. Результаты исследования могут быть использованы при формировании программ организационного развития, а также в процессе подготовки управленческих решений.

N. L. Ketoeva

National Research University «Moscow Power Engineering Institute», Moscow

A. V. Afonasev

National Research University «Moscow Power Engineering Institute», Moscow,
e-mail: afonasyevav@mpei.ru

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY

Keywords: digitalization, business processes, small business, project management, strategic development, digital transformation, management model.

In the context of the rapid development of the digital economy, the transformation of organizational management systems has become a key factor in ensuring sustainable growth and competitiveness. This article presents a comprehensive analysis of the changes occurring in the structure and content of management functions under the influence of digitalization, process automation, and the emergence of new forms of communication with both internal and external stakeholders. Particular attention is paid to the specifics of adaptation among small businesses, for which digital transformation serves not only as a challenge but also as a source of growth and efficiency enhancement. The study includes a comparative analysis of modern technologies for organizing management activities, including the use of digital platforms, big data analytics tools, and customer experience management systems. Key challenges and barriers to digital transformation are identified, and recommendations are provided for the implementation of flexible, project-based management models. The necessity of revising classical management approaches in light of new economic realities is substantiated, and priority directions for strategic organizational development in the digital environment are outlined. The findings of the study can be applied in the development of organizational growth programs and in the decision-making process of management planning.

Введение

Цифровизация экономики радикально меняет традиционные управленческие парадигмы. Развитие технологий обработки данных, автоматизации процессов, облачных решений и платформенной организации бизнеса создало новую среду, в которой прежние иерархические и централизованные модели управления перестают быть эффективными. Управленческие функции становятся более гибкими, ориентированными на данные и быструю реакцию на внешние изменения. Особенно остро эти изменения отражаются на малом бизнесе – сегменте, который одновременно наиболее уязвим к макроэкономическим колебаниям и обладает наибольшим потенциалом адаптации и внедрения инноваций [1].

В условиях цифровой трансформации управление перестаёт быть исключительно внутренним процессом. Оно всё чаще ориентировано на клиента, настраивается на взаимодействие с цифровыми системами, учитывает кросс-функциональные связи и становится динамичным. Малые предприятия, не имеющие значительного организационного балласта, теоретически способны быстрее адаптироваться, но на практике сталкиваются с рядом барьеров: нехватка ресурсов, компетенций и стратегической устойчивости [2].

Настоящая статья направлена на комплексный анализ изменений в управлении организациями в условиях цифровой экономики. Рассматриваются проблемы диагностики текущего состояния управленческих моделей, проводится сравнительный анализ технологий организации деятельности, выделяются стратегические направления развития управления в цифровой среде. Особое внимание уделено синтезу теоретических концепций и эмпирических данных, характеризующих специфику российских условий, включая актуальные вызовы: санкционное давление, дефицит квалифицированных кадров, нестабильность внешней среды и ограниченный доступ к цифровым инфраструктурам [3].

Цель исследования: анализ ключевых изменений в системе управления организациями в условиях цифровой экономики и выявление приоритетных направлений стратегического развития с учётом специфики малого предпринимательства.

В условиях цифровой трансформации систем управления особую актуальность

приобретает необходимость не только в теоретическом осмыслении изменений, но и в практической диагностике применяемых моделей и инструментов. В этой связи в рамках настоящей работы были сформулированы следующие исследовательские задачи:

1. Проанализировать эволюцию управленческих моделей под воздействием цифровых технологий и выявить основные отличия современных подходов от традиционных иерархических структур;

2. Осуществить диагностику текущего состояния систем управления в малом бизнесе России, с акцентом на уровень цифровизации, степень интеграции цифровых инструментов и наличие проектных подходов в управлении;

3. Выделить ключевые барьеры внедрения цифровых управленческих решений на уровне малого предпринимательства, включая кадровые, инфраструктурные и финансовые ограничения;

4. Провести сравнительный анализ успешных кейсов адаптации цифровых инструментов в управлении, используя данные консалтинговых и отраслевых исследований, в частности, отчеты McKinsey и PwC, а также открытые статистические данные Росстат, Минэкономразвития;

5. Сформировать на основе анализа рекомендации по трансформации управленческих систем с учетом специфики малого бизнеса, предполагающие переход к более гибким, проектно-ориентированным и устойчивым моделям.

Решение указанных задач предполагает не только аналитическую интерпретацию текущей ситуации, но и разработку прикладных направлений по оптимизации систем управления в условиях цифровой экономики. Такой подход позволяет более чётко выстроить концептуальную рамку исследования и определить его прикладную значимость.

Материалы и методы исследования

В исследовании применялись методы анализа вторичных данных, включая статистическую обработку официальной информации, размещённой на порталах Росстата, Минэкономразвития, а также аналитических отчетов консалтинговых компаний McKinsey и PwC. Объектом анализа выступали данные, характеризующие уровень цифровизации малого бизнеса в России, сте-

пень внедрения цифровых платформ и инструментов управления проектами. В качестве критериев анализа использовались:

- доля малых предприятий, использующих CRM/ERP-системы;
- объем инвестиций в цифровую трансформацию в секторе МСП;
- число реализованных цифровых проектов;
- показатели выручки, производительности и клиентской активности до и после внедрения цифровых решений.

Сравнительный подход позволил сопоставить динамику ключевых показателей и выявить различия между компаниями, интегрирующими цифровые инструменты, и теми, кто сохраняет традиционные модели управления.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ открытых статистических и консалтинговых данных демонстрирует существенное отставание российского малого бизнеса по ключевым параметрам цифровой зрелости. Согласно отчету Росстата за 2023 год, только 27,4% малых предприятий используют CRM-системы для управления взаимодействием с клиентами [10]. ERP решения, обеспечивающие интеграцию внутренних бизнес-процессов, внедрены лишь у 12,1% субъектов малого предпринимательства [7]. По данным PwC, в среднем один цифровой проект на малом предприятии реализуется с бюджетом 0,8–1,2 млн рублей. Однако более 40% компаний ограничиваются разовыми ИТ-внедрениями без построения целостной цифровой архитектуры. Исследование McKinsey фиксирует, что только 35% малых и средних компаний в России запустили хотя бы один проект цифровой трансформации за последние три года [9].

Цифровые процессы преимущественно касаются внешних коммуникаций: 52% МСП используют онлайн-продажи и маркетинг, но менее 20% внедрили автоматизированные системы внутреннего документооборота и управления производственными процессами. При этом компании, успешно реализовавшие цифровые проекты, демонстрируют в среднем рост выручки на 15–22% и сокращение операционных затрат на 10–12% в течение первых 12 месяцев после внедрения [7, 8].

Среди ключевых ограничений – отсутствие финансовой подушки: порядка 60%

малых предприятий не могут инвестировать более 3% от годового оборота в цифровую трансформацию. Также наблюдается дефицит квалифицированных кадров: по данным Минэкономразвития, около 65% МСП затрудняются с наймом специалистов по автоматизации и аналитике данных. Это подтверждает необходимость перехода к более масштабным государственным и отраслевым программам цифрового сопровождения малого бизнеса [4-6].

Проведенный анализ также позволил соотнести выявленные тенденции с существующими моделями цифрового управления проектами, в частности Vimodal IT. Подобная модель, предложенная аналитиками Gartner, предполагает разделение цифрового управления на два режима: стабильный и гибкий, экспериментальный. В то время как крупные организации могут формировать и поддерживать оба режима параллельно, малые предприятия фактически вынуждены существовать в условиях неполной реализации даже второго режима. В отличие от структурированного экспериментального подхода Mode 2, цифровизация в малом бизнесе часто приобретает фрагментарный и реактивный характер. Вместо целенаправленных стратегий используются разовые инициативы, не вписанные в общую управленческую модель. Указанные отличия позволяют говорить о необходимости переосмысления существующих моделей с учетом особенностей малого предпринимательства. Предлагаемый в статье подход представляет собой промежуточную модель цифровой зрелости, где управление осуществляется в условиях дефицита ресурсов и отсутствия системной поддержки. Новизна заключается в фиксации этого промежуточного уровня между полной цифровой интеграцией и отсутствием цифровизации и в предложении адаптивных управленческих решений, соответствующих реальному уровню зрелости малого бизнеса [11].

Выводы

Одним из значимых выводов статьи является подтверждение необходимости перехода к гибким, проектно-ориентированным моделям управления, интегрирующим цифровые технологии. Практическая диагностика, проведенная на материале малого бизнеса в России, выявила существенное отставание большинства предприятий по уровню цифровизации.

Матрица: Барьер – Решение – Эффект

Барьер	Решение	Ожидаемый эффект
1. Отсутствие стратегии цифровизации	Разработка краткосрочного цифрового плана на 6–12 месяцев, фокус на ключевые бизнес-функции	Повышение управляемости процессов и фокус на приоритетные цифровые задачи
2. Ограниченность бюджета	Использование доступных SaaS-платформ (например, облачные CRM, конструкторы сайтов, ERP на подписке)	Снижение затрат на внедрение и обслуживание, быстрый запуск цифровых решений
3. Низкая цифровая компетентность персонала	Проведение внутренних тренингов, онлайн-обучение на бесплатных платформах	Повышение квалификации сотрудников, снижение ошибок при работе с цифровыми инструментами
4. Отсутствие проектного подхода к внедрению цифровых решений	Введение простой проектной логики: цель → ответственный → срок → результат	Повышение прозрачности процессов и контроль внедрения
5. Сопротивление изменениям (внутреннее недоверие к цифровым инструментам)	Пилотное внедрение «снизу» — с подразделений/сотрудников, готовых к эксперименту	Формирование положительного опыта, повышение мотивации персонала
6. Отсутствие аналитики эффективности цифровых решений	Введение базовой системы метрик: экономия времени, рост выручки, уменьшение ошибок	Возможность принимать решения на основе данных и аргументировать целесообразность цифровизации

Применение цифровых решений зачастую фрагментарно и не образует единую интегрированную систему управления, что значительно снижает конкурентные преимущества малого бизнеса, несмотря на его потенциальную мобильность и гибкость.

Результаты исследования показывают, что успешные компании уже внедряют проектные методы управления, опирающиеся на цифровые инструменты и аналитику данных. Однако, как отмечает исследование, для широкого распространения таких практик требуется не просто внедрение отдельных цифровых продуктов, а комплексная трансформация всей системы управления организации.

Подчеркивается, что цифровизация должна стать частью стратегического ви-

дения бизнеса, а не рассматриваться лишь как инструмент автоматизации отдельных процессов. Итог работы, вывод о необходимости создания целостной цифровой архитектуры управления, включающей платформенные решения, глубокую аналитику и новые коммуникационные подходы. Реализация данного подхода позволит малым предприятиям не только повысить свою конкурентоспособность, но и более эффективно использовать ограниченные ресурсы, адаптируясь к быстро меняющейся среде цифровой экономики.

Практические рекомендации для субъектов малого бизнеса в условиях цифровой трансформации наглядно представлены в таблице.

Библиографический список

1. Матвеев И.А. Электронная экономика: сущность и этапы развития // Управление экономическими системами. 2012. № 6 (42). С. 3-8. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnaya-ekonomika-suschnost-i-etapy-razvitiya/viewer> (дата обращения: 01.05.2025).
2. Баланов А.Н. Цифровая инфраструктура и эволюция крупной компании // Столица науки. 2021. № 3. С. 103–108.
3. Лойко В.И., Луценко Е.В., Орлов А.И. Современная цифровая экономика. Краснодар: КубГАУ, 2018. 508 с.
4. Чумаков В. Стратегии цифрового лидерства // В мире науки. 2019. № 10. С. 70–77.
5. Билык Т.Х. Цифровизация экономики России: проблемы и перспективы // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 199-210. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-ekonomiki-rossii-problemy-i-perspektivy/viewer> (дата обращения: 03.05.2025).

6. Курегян С.В. Электронная экономика, искусственный интеллект и экономическая теория // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 1. С. 1–12. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnaya-ekonomika-iskusstvennyu-intellekt-i-ekonomicheskaya-teoriya/viewer> (дата обращения: 04.05.2025).

7. Малый бизнес России. Малое предпринимательство: аналитический отчет [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%8B%D0%B9_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 04.05.2025).

8. Customer Relationship Management. Управление взаимоотношениями с клиентами: аналитический отчет [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:CRM_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:CRM_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)) (дата обращения: 04.05.2025).

9. Цифровизация малого и среднего бизнеса в России: вызовы и возможности // McKinsey & Company. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/digitalization-smb-russia> (дата обращения: 28.05.2025).

10. Использование информационно-коммуникационных технологий в деятельности организаций // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt21/index.html (дата обращения: 28.05.2025).

11. Hassan M.Y., Hijazi R.H. A bimodal exponential power distribution // Pakistan Journal of Statistics. 2010. Vol. 26. No. 2. P. 379–396.

УДК 332.872.42

А. Н. Кириллова

НИУ Московский государственный строительный университет, Москва

Н. Н. Мусинова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,

e-mail: 65651951@mail.ru

ИННОВАЦИОННАЯ КОМПЛЕКСНОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ

Ключевые слова: коммунальные отходы, обращение с коммунальными отходами, сфера обращения с отходами, комплексный подход, инновации, ситуационный центр управления, интегрированная цифровая платформа.

Сфера обращения с твердыми коммунальными отходами в России на сегодняшний день остаётся в состоянии системного кризиса, несмотря на значительное внимание к ней со стороны государства. Целью исследования является обоснование целесообразности создания в каждом субъекте РФ регионального ситуационного Центра управления процессом обращения с отходами – модели интегрированной цифровой платформы управления процессами обращения с твердыми коммунальными отходами. Основу исследования составили законодательные и другие нормативно-правовые акты, устанавливающие порядок и способы обращения с твердыми коммунальными отходами, государственные программы, инструменты и механизмы реализации политики государства в этой сфере. В результате исследования авторами предложена структурно-функциональная схема регионального ситуационного центра управления процессами обращения с ТКО. Создание цифровой платформы, фиксирующей каждый этап обращения с твердыми коммунальными отходами — от накопления до утилизации позволит обеспечить прозрачность, выявлять нарушения в режиме реального времени, а также формировать достоверную статистику. Ускорение этому движению может придать повсеместное вовлечение населения к раздельному сбору твердых коммунальных отходов на основе внедрения эффективных организационно-экономических механизмов стимулирования жителей. Проведенный анализ показал, что корни проблем лежат не только в технической или финансовой плоскости, но, прежде всего, в институциональной и управленческой слабости существующей модели.

A. N. Kirillova

National Research University Moscow State University of Civil Engineering, Moscow

N. N. Musinova

Financial University under the government of the Russian Federation, Moscow,

e-mail: 65651951@mail.ru

INNOVATIVE COMPLEXITY OF DECISION MAKING IN WASTE MANAGEMENT

Keywords: municipal waste, municipal waste management, waste management sphere, integrated approach, innovation, situational control center, integrated digital platform.

The sphere of municipal solid waste management in Russia today remains in a state of systemic crisis, despite significant attention to it from the state. The purpose of the study is to substantiate the feasibility of creating a regional situational center for managing the waste management process in each constituent entity of the Russian Federation – a model of an integrated digital platform for managing solid municipal waste management processes. The study is based on legislative and other regulatory legal acts establishing the procedure and methods for handling municipal solid waste, state programs, tools and mechanisms for implementing state policy in this area. As a result of the study, the authors proposed a structural and functional diagram of the regional situational center for managing solid municipal waste management processes. The creation of a digital platform recording each stage of solid municipal waste management – from accumulation to disposal will ensure transparency, identify violations in real time, and generate reliable statistics. This movement can be accelerated by the widespread involvement of the population in the separate collection of solid municipal waste based on the introduction of effective organizational and economic mechanisms to stimulate residents. The analysis conducted showed that the roots of the problems lie not only in the technical or financial plane, but, above all, in the institutional and managerial weakness of the existing model.

Введение

Определенные структурные сдвиги, достигнутые в решении приоритетных задач в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами (далее – ТКО) в рамках национального проекта «Экология» [1] и необходимость их дальнейшего решения в рамках последующего проекта «Экологическое благополучие» [2] свидетельствуют об актуальности данной темы.

В рамках реализации поставленных задач в Российской Федерации внедрен институт региональных операторов, создана государственная информационная система учета отходов, включая электронные модели федеральной и региональных схем обращения с ТКО. Благодаря системным мерам государственной поддержки этой сферы в стране появляется все больше новых предприятий по обработке и утилизации ТКО: свыше 290 новых объектов обеспечили увеличение мощностей по обработке на 23,16 млн тонн, утилизации – на 7,57 млн тонн и безопасному размещению – на 6,11 млн тонн [2].

Стратегические цели Российской Федерации на перспективу – это ресурсосбережение, снижение количества отходов и их максимальное использование посредством внедрения системы раздельного сбора отдельных фракций, находящихся в составе ТКО [3], и переход к циркулярной экономике [4]. Однако в России пока ещё создан так называемый «институциональный мост», соединяющий концептуальные установки циркулярной экономики с конкретными управленческими механизмами и инструментами, но учитывая необходимость достижения стратегических целей в сфере обращения с отходами, его формирование неизбежно. На наш взгляд, достижению поставленных целей в сфере обращения с ТКО будет способствовать использование комплексного подхода, который по утверждению Камиловой Н.А., позволяет органам власти быстро адаптироваться к изменениям в технологической базе, а также учитывать локальные особенности при достижении глобальных целей [4,5].

Целью исследования является обоснование целесообразности создания в регионе ситуационного центра – модели интегрированной цифровой платформы управления процессами обращения с твердыми коммунальными отходами.

Материалы и методы исследования

Основу исследования составили законодательные и другие нормативно-правовые акты, устанавливающие порядок и способы обращения с ТКО, государственные программы, инструменты и механизмы реализации политики государства в этой сфере.

В качестве научно-методического аппарата использовались: обобщение материалов научных статей; методы структурно-функционального анализа, мониторинга нормативно-правовых документов, регламентирующих сферу обращения с ТКО. Также осуществлялся мониторинг аналитической информации, размещаемой на официальных сайтах органов государственной власти и местного самоуправления.

Результаты исследования и их обсуждение

Обращение с ТКО в жилой среде представляет собой комплексную проблему, затрагивающую экологические, социальные, экономические, инновационные и общественные санитарно-гигиенические аспекты. Для достижения экологической эффективности решение данной проблемы должно базироваться на принципах циркулярной экономики, на концепции управления ресурсами на основе сбора, переработки и повторного использования ТКО, а также на использовании механизмов инновационного обслуживания и повышения ответственности производителей. При решении комплексных проблем для достижения поставленных целей необходимо выполнение требований принципа комплексности, в данном случае – принятие комплексных решений, объединяющих концептуальные установки циркулярной экономики с конкретными управленческими действиями. Основными преимуществами таких решений выступают структурированность и масштабируемость, возможность тиражирования успешных практик, интеграция интересов участников этой сферы, прозрачность и измеримость результатов, ориентированных на цикличность использования ресурсов [4,6].

Созданная в стране организационно-функциональная структура управления отходами включает: на федеральном уровне – Российского экологического оператора (РЭО), на региональном уровне – региональных операторов и частные компании, выступающие в качестве операторов по отдельным видам деятельности. РЭО прово-

дит в сфере обращения с отходами ежедневный мониторинг соблюдения установленных регламентов:

- схемы потоков ТКО от источников их образования до объектов;
- объема транспортируемых ТКО от объекта, предусмотренного соответствующей территориальной схемой;
- степень охвата предоставляемой коммунальной услуги и сбора платы за нее и др. [3].

Среди причин, сдерживающих устойчивое развитие и функционирование процессов обращения с отходами, следует выделить:

- отсутствие технологий идентификации и системы сбора данных о наполняемости отходами баков и транспортных средств;
- незаинтересованность граждан в раздельном сборе ТКО;
- отсутствие управленческих программ для органов местного самоуправления по приобщению граждан к раздельному сбору ТКО и повышению результативности его организации;
- отсутствие системности нормативно-правового обеспечения и слабое участие граждан в использовании единой цифровой платформы для повышения уровня знаний в сфере обращения с ТКО;
- недостаточная заинтересованность бизнеса в использовании вторичного сырья при производстве пользующейся спросом продукции;
- отсутствие комплексных стимулирующих мер по расширению видов раздельного сбора отходов потребления (бумаги, одежды и др.) [4, 6].

Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта (на примере Германии и Швеции, ставшими за последние 30 лет лидерами в области сортировки и утилизации ТКО [6,7]), позволил выявить наиболее эффективные практики, которые можно было бы использовать в России при реализации комплексных мер по инновационному оснащению и организационно-экономическому обеспечению устойчивого развития процессов обращения с отходами. Интересный опыт обращения с ТКО имеется в странах Азии [8], наряду с этим целесообразно использовать и советский опыт [9].

Реализация реформенных мероприятий в сфере обращения с ТКО требует в методическом плане комплексных подходов к формированию автоматизированной информационной системы (АИС) на федеральном

и региональном уровнях, приоритетности в развитии и оснащении инновационным оборудованием процессов учета и контроля сбора, накопления и транспортирования отходов, создания мощностей по обработке, обезвреживанию, утилизации и их использованию. Процессное равновесие развития сферы обращения с отходами предусматривает реализацию принципов сбалансированности процессов выбора схем размещения и строительства полигонов, мусороперерабатывающих и мусоросжигательных заводов [10].

При создании единой АИС сферы обращения с отходами формирование федеральной государственной информационной системы ФГИС УТКО должно основываться на базе функционирования региональных информационных систем (РИС) и обобщаемых показателей, формируемых на основе мониторинга фактических показателей (фиксируемых инструментальным и программным обеспечением) процессов обращения с отходами. Цифровое и технологическое единство РИС УТКО с обеспечением управляемости всеми видами процессов обращения с ними возможно только на принципах формирования комплексной информационно-коммуникационной платформы (ИКП). ИКП, основанная на совокупности информационных и инфраструктурных ресурсов, инструментальных методов и программного обеспечения обработки данных моделирования и др. способна на этой основе осуществлять моделирование стратегических сценариев, форм и пропорций структурного развития, а также оценки эффективности их реализации. С помощью ИКП должно осуществляться регулирование процессов обращения с ТКО, доставляемыми региональным оператором и обрабатывающими заводами, предприятиями и организациями [10].

Исходя из вышеизложенного относительно реализации предлагаемых принципов структурного обеспечения процессов обращения с ТКО, основываясь на концептуальных подходах к реализации стратегии замкнутого цикла, для мониторинга состояния организационно-управленческой диагностики, оценки динамики изменения показателей деятельности субъектов–участников и информационной поддержки принятия управленческих решений предлагается создание в регионе ситуационного центра, как модели региональной интегрированной цифровой платформы управления процессами обращения с ТКО.



Структурно-функциональная схема регионального ситуационного центра управления процессами обращения с ТКО

Применение инновационных технологий в качестве цифровых и интеллектуальных средств может создать условия для информационно-аналитической поддержки регионального и муниципального управления коммунальными отходами, координации деятельности предприятий, организаций, частных компаний, а также повышения эффективности принятия управленческих решений по обеспечению экономических эффектов через снижение затрат и стимулирование инноваций, создание устойчивых рынков отходов и социальных эффектах, включая экологическое благополучие и улучшение качества городской среды. Предлагаемый методический подход к формированию модели региональной интегрированной цифровой платформы управления процессами обращения с ТКО базируется на комплексном мониторинге стандартного функционирования всех процессов и этапов обращения с отходами. Структурно-функциональная схема регионального ситуационного центра управления процессами обращения с ТКО представлена на рисунке.

Модель создания региональной интегрированной цифровой платформы управления процессами обращения с ТКО представляет собой комплекс, включающий блок интеграции информационных систем инфраструктурного обеспечения обращения с ТКО, центр интегрированной цифровой платформы мониторинга управления процессами обращения с ТКО, а также единую интегрированную цифровую платформу управления сервисами для населения.

Блок интеграции информационных систем инфраструктурного обеспечения обращения с ТКО включает нормативно-правовые документы, государственные программы, информационную основу территориальной схемы обращения с отходами. Центр интегрированной цифровой платформы мониторинга управления процессами обращения с ТКО формируется на основе системы контроля раздельного сбора ТКО у источников образования и динамического дистанционного мониторинга состояния и функционирования объектов в сфере обращения отходов, мониторинга данных о состоянии контейнерных площадок, наличии и наполнении брендированных контейнеров с пиктограммами, режиме и схемах транспортирования отходов, выявленных нарушениях, инцидентах и режимах функционирования процессов обработки, утилизации,

обезвреживания, размещения и захоронения отходов, мониторинга ежесуточного объема и качества оказываемых услуг, собираемости платежей за выполненные услуги, передачи данных весового контроля объемов отходов, а также ежемесячного мониторинга потребностей в устранении дефицита мощностей, мусорных баков и бункеров и т.д.

Важно отметить наличие в модели единой интегрированной цифровой платформы управления сервисами для населения, в том числе федеральный «РЭО Радар» – для приема обращений граждан по качеству услуг; сервис размещения информации для населения по раздельному сбору ТКО, графики вывоза отходов, информация о контейнерах для ТКО, баннеры для населения, посвященные этапам обращения с отходами, схемам потоков отсортированных отходов и повторного использования ТКО; порталы: Мегабак, Добродел, АИС «Отходы», Экопункт, сайты региональных операторов, а также сервис мероприятий по формированию у жителей экологической культуры в сфере обращения с ТКО, просветительской деятельности и экологическому воспитанию молодежи.

Переход к инновационному обеспечению сферы обращения с ТКО через структуризацию цифровых компонентов процессного управления и формирование регионального ситуационного центра управления процессами обращения с отходами, выступающего организационно – управленческим и цифровым инструментом планирования и реализации региональных и муниципальных программ обращения с отходами на новой технологической основе, позволит снизить объем и оптимизировать использование ТКО в экономических процессах, повысить эффективность привлечения инвестиций и стимулирования инноваций, а также получение социальных эффектов при формировании комфортной жилой среды и улучшении качества жизни.

Заключение

Сфера обращения с ТКО в России на сегодняшний день остаётся в состоянии системного кризиса. Несмотря на значительное внимание со стороны государства, реформы последних лет продемонстрировали ограниченность достигнутых результатов. Проведенный анализ показал, что корни проблем лежат не только в технической или финансовой плоскости, но, прежде всего, в институциональной и управленческой слабости существующей модели.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 03.03.2025).
2. Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам. 05.12.2024. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/75762> (дата обращения: 03.03.2025).
3. Федеральный проект «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами» // Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации. URL: https://www.mnr.gov.ru/activity/nr_ecology/federalnyu-proekt-kompleksnaya-sistema-obrashcheniya-s-tverdymi-kommunalnymi-otkhodami/?ysclid=maf8suzdeb119642575 (дата обращения: 23.04.2025).
4. Ильина Е. А. Циркулярная экономика: концептуальные подходы и механизмы их реализации // Организатор производства. 2022. № 3. С. 21–30 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsirkulyarnaya-ekonomika-kontseptualnye-podhody-i-mehanizmy-ih-realizatsii?ysclid=mb17ds5jtk145426646> (дата обращения: 24.02.2024).
5. Камилова Н.А. Экономическая цифровизация: влияние новых технологий на рынок труда // Образование, наука и инновационные идеи в мире. 2025. Т. 62. № 5. С. 423–428.
6. Мусинова Н.Н. Зарубежный и отечественный опыт обращения с твердыми коммунальными отходами // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 12-1. С. 94–98. DOI: 10.17513/vaael.3871 (дата обращения: 24.04.2025).
7. Улащик Е.А., Ровенская И.А., Мисюченко В.М. Опыт обращения с коммунальными отходами в Федеративной республике Германия // Труды БГТУ. Серия 2: Химические технологии, биотехнология, геоэкология. 2020. № 2 (235). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-obrascheniya-s-kommunalnymi-otkhodami-v-federativnoy-respublike-germaniya/viewer> (дата обращения: 15.03.2024).
8. Долгушин А.Б. Особенности государственного регулирования перехода на экономику замкнутого цикла в отношении отходов в странах Азии // Вестник РУК. 2022. №4 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gosudarstvennogo-regulirovaniya-perehoda-na-ekonomiku-zamknutogo-tsikla-v-otnoshenii-otkhodov-v-stranah-azii/viewer> (дата обращения: 02.05.2024).
9. Сираждинов Р.Ж. Исследование опыта Советского Союза в управлении отходами производства и потребления. // Вестник университета. 2021. № 3. С. 5–13. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-5-13 (дата обращения: 15.03.2025).
10. Кириллова А.Н., Мусинова Н.Н. Организационно-экономические подходы к принятию решений в сфере обращения с отходами пластика // Вестник РАЕН. 2023. Т. 23. № 2. С. 143–148.

УДК 330.357:330.55

Е. А. Корсакова

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
Екатеринбург, e-mail: korsaea@usue.ru

ВАЛОВОЙ ВНУТРЕННИЙ ПРОДУКТ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ ТЕМПОВ ПРИРОСТА

Ключевые слова: темпы прироста, валовой внутренний продукт, валовая добавленная стоимость, основной капитал, эффективность использования основного капитала, фондоотдача.

Цель данного исследования заключается в определении количественной связи между темпами прироста валового внутреннего продукта России, темпами прироста объема основного капитала и темпами прироста эффективности его использования, в оценке вклада, который вносят в прирост валового внутреннего продукта эти факторы. Для достижения этой цели в данном исследовании было применено уравнение разработанной Г.А. Фельдманом модели экономического роста, которое описывает количественную связь между темпами прироста народного дохода, темпами прироста объема основных и оборотных фондов, а также темпами прироста эффективности их использования. Материалами для исследования послужили данные Росстата о динамике валовой добавленной стоимости, физического объема основного капитала и фондоотдачи. Проведенное исследование выявило наличие тесной и стабильной связи между динамикой роста валовой добавленной стоимости, физического объема основного капитала и фондоотдачи, а также позволило оценить вклад в прирост валового внутреннего продукта экстенсивных и интенсивных факторов экономического роста. Изучение количественной зависимости между темпами прироста этих макроэкономических показателей открывает возможности для прогнозирования и анализа влияния различных факторов на темпы роста валового внутреннего продукта и их устойчивость.

Е. А. Korsakova

Ural State Economic University, Yekaterinburg, e-mail: korsaea@usue.ru

GROSS DOMESTIC PRODUCT: COMPONENTS OF GROWTH RATES

Keywords: growth rate, gross domestic product, gross value added, fixed capital, efficiency of the use of fixed capital, capital productivity.

The purpose of this study is to quantify the relationship between the growth rate of Russia's gross domestic product and the growth rate of fixed capital, the growth rate of its efficiency, and to assess the contribution these factors make to the growth of gross domestic product. To achieve this goal, the equation developed by G. A. was applied in this study. Feldman's model of economic growth, which describes the quantitative relationship between the growth rate of national income, the growth rate of fixed and revolving funds, as well as the rate of increase in the efficiency of their use. The materials for the study were Rosstat data on the dynamics of gross value added, the physical volume of fixed assets and stock returns. The conducted research revealed the existence of a close and stable relationship between the dynamics of growth in gross value added, the physical volume of fixed capital and the return on capital, and also made it possible to assess the contribution of extensive and intensive economic growth factors to the growth of gross domestic product. Studying the quantitative relationship between the growth rates of these macroeconomic indicators opens up opportunities for forecasting and analyzing the impact of various factors on the growth rate of gross domestic product and their sustainability.

Введение

Проблема темпов экономического роста является одной из ключевых проблем макроэкономики. В XX веке экономисты активно разрабатывали модели, с помощью которых можно было выявить основные факторы, способствующие экономическому росту. Они стремились определить условия, при которых возможно достижение высоких и устойчивых темпов роста экономики. Исследователи экономической динамики

искали способы достижения стабильных темпов экономического роста. Для этого нужно было прежде всего выяснить, как количественно связаны между собой темпы роста валового внутреннего продукта с макроэкономическими показателями, характеризующими динамику факторов предложения экономического роста. Большинство современных моделей экономического роста исходят из того, что основными факторами роста являются факторы предложения, т. е.

труд и капитал. Со времен А. Смита в экономической науке экономический рост рассматривается как результат процесса накопления капитала.

Развитию современной макроэкономической теории роста, согласно точке зрения представителей зарубежной экономической мысли, положила начало публикация в 1939 году сторонником кейнсианской теории английским экономистом Harrod R.F. статьи «Очерк теории динамики», в которой он связывал темп прироста валового выпуска с нормой накопления и отдачей, производительностью капитала, которая рассматривалась им как постоянная величина [1].

Одна из моделей определения темпов прироста была разработана американским экономистом E. Domar. Описание этой модели было представлено им в книге «Очерки по теории экономического роста», опубликованной в 1957 году. В модели E. Domar темп прироста валового выпуска определяется темпом прироста инвестиций, а последний зависит от предельной производительности капитала и предельной склонности к сбережению [2].

E. Domar обратил внимание на сходство предложенной им модели экономического роста с моделью, разработанной советским экономистом Г.А. Фельдманом в 1928 году [3]. В главе IX «Советская модель роста» E. Domar изложил суть модели экономического роста, разработанной Г.А. Фельдманом. При этом он подчеркнул, что эта советская модель более разработана, чем аналогичные модели, созданные на Западе [2, р. 17]. Таким образом, приоритет в построении первой макроэкономической модели экономического роста и характеристике основных условий для устойчивого и постоянного роста экономики принадлежит Г.А. Фельдману [4, с. 114].

Исследование факторов, определяющих темпы прироста валового внутреннего продукта, а также оценка их вклада в прирост валового внутреннего продукта остается важной проблемой современной макроэкономической теории и в XXI веке. Особую актуальность эта проблема приобретает в современных условиях, когда в России идет поиск путей достижения высоких и устойчивых темпов экономического роста.

Цель исследования заключается в выявлении с помощью модели экономического роста Г.А. Фельдмана количественной связи между темпами прироста валового внутрен-

него продукта России, темпами прироста объема основного капитала и темпами прироста эффективности его использования, а также в оценке вклада, который вносят в прирост валового внутреннего продукта эти факторы.

Материалы и методы исследования

В основе исследования лежат основные идеи теории экономического роста. В процессе исследования были использованы различные научные методы, включая анализ, синтез и сравнение, а также статистические методы, в частности корреляционно-регрессионный анализ.

В ходе исследования на основе модели экономического роста, разработанной Г.А. Фельдманом, была изучена связь между изменениями валовой добавленной стоимости, объема основного капитала и эффективности его использования. В качестве исходных данных были использованы данные Росстата о динамике валовой добавленной стоимости, объема основного капитала и эффективности его использования.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблема темпов экономического роста в экономической теории и хозяйственной практике была сформулирована в СССР ещё в 20-ые годы XX века в связи с разработкой текущих и перспективных планов развития народного хозяйства. В этот период была поставлена задача научного обоснования темпов экономического роста и факторов, его определяющих. Решению этой задачи была посвящена статья Г.А. Фельдмана «К теории темпов народного дохода», опубликованная в журнале «Плановое хозяйство» в 1928 году [5, с. 146–170]. Он пытался выяснить зависимость темпов роста народного дохода от объема капитала и эффективности его использования. В модели Г.А. Фельдмана процесс экономического роста, его динамизм, т. е. темпы прироста валового выпуска непосредственно связаны с процессом увеличения объема основного капитала, или с процессом инвестирования, а также с эффективностью использования основного капитала [6, с. 308].

Г.А. Фельдман представил в этой статье основные уравнения динамики своей модели экономического роста. С помощью этих уравнений он продемонстрировал, какие экономические переменные определяют

динамику народного дохода, планируемые темпы его роста. По его мнению, главные факторы, от которых зависят темпы роста народного дохода, являются объем основного капитала и эффективность его использования (капиталоотдача или фондоотдача).

«Народный доход» Г.А. Фельдман рассматривал как всю вновь созданную стоимость в условиях расширенного воспроизводства [5, с. 154]. Это понятие совпадает с современным понятием «валовая добавленная стоимость» или произведенным валовым внутренним продуктом. Под эффективностью использования капитала он понимал отношение всей вновь созданной стоимости за определенный период времени, т. е. народного дохода, к стоимости основных и оборотных капиталов за этот же период, т. е. фондоотдачу (формула 1) [5, с. 151]. Фондоотдача показывает буквально какой объем произведенного валового внутреннего продукта или валовой добавленной стоимости приходится на 1 рубль фондов:

$$C = \text{НД} / K, \quad (1)$$

где C – эффективность использования капиталов;

НД – вновь созданная стоимость (народный доход);

K – стоимость основных и оборотных капиталов.

Из этой формулы следует, что величина народного дохода зависит от размеров применяемого капитала и эффективности его использования ($\text{НД} = C \times K$).

Понятие «темпы роста» совпадает у Г.А. Фельдмана с понятием «темпы прироста». Темпы прироста Г.А. Фельдман рассматривал как отношение прироста за единицу времени к растущей величине [5, с. 155]. Таким образом, под темпами роста Г.А. Фельдман понимал буквально темпы прироста. Поэтому далее автор использовал понятие «темпы прироста». С точки зрения математики темпы прироста представляет собой отношение первой производной функции к функции

или производную логарифма функции. Темпы прироста народного дохода (T) может быть рассчитан по формуле 2 [5, с. 155]:

$$T = \Delta \text{НД} / \text{НД} = \\ = (d\text{НД} / dt) \times (1 / \text{НД}) = d \ln \text{НД} / dt, \quad (2)$$

где T – темпы прироста народного дохода или вновь созданной стоимости;

$\Delta \text{НД}$ – абсолютное изменение, абсолютный прирост вновь созданной стоимости (народного дохода) за единицу времени;

НД – предыдущее значение объема вновь созданной стоимости (народного дохода).

Темпы прироста основных и оборотных капиталов определяются аналогично по формуле 3:

$$T_K = \Delta K / K = (dK / dt) \times (1 / K) = d \ln K / dt, \quad (3)$$

где T_K – темпы прироста основных и оборотных капиталов;

ΔK – абсолютное изменение, абсолютный прирост объема основных и оборотных капиталов за единицу времени;

K – предыдущее значение объема основных и оборотных капиталов.

Темпы прироста эффективности использования капиталов рассчитывается соответственно по формуле 4:

$$T_C = \Delta C / C = (dC / dt) \times (1 / C) = d \ln C / dt, \quad (4)$$

где $\Delta C / C$ – темпы прироста эффективности использования основных и оборотных капиталов;

ΔC – абсолютное изменение, абсолютный прирост эффективности использования основных и оборотных капиталов за единицу времени;

C – предыдущее значение эффективности использования основных и оборотных капиталов.

Используя сформулированные им определения темпов прироста народного дохода, капиталов и эффективности их использования, Г.А. Фельдман вывел следующую формулу темпов прироста народного дохода (формула 5):

$$T = \frac{d\text{НД}}{dt} \times \frac{1}{\text{НД}} = \frac{d(C \times K)}{dt} \times \frac{1}{\text{НД}} = \left(K \times \frac{dC}{dt} + C \times \frac{dK}{dt} \right) \times \frac{1}{\text{НД}} = \frac{dC}{dt} \times \frac{1}{C} + \frac{dK}{dt} \times \frac{1}{K} = \frac{\Delta C}{C} + \frac{\Delta K}{K}, \quad (5)$$

где T – темпы прироста народного дохода или вновь созданной стоимости;

$\Delta C / C$ – темпы прироста эффективности использования основных и оборотных капиталов;

$\Delta K / K$ – темпы прироста основных и оборотных капиталов;

Таблица 1

Динамика валовой добавленной стоимости, объема основных фондов и фондоотдачи

Показатель	Годы									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Индексы физического объема валовой добавленной стоимости (в процентах к предыдущему году)	101,1	98,5	100,3	101,8	102,8	102,2	97,8	106,3	99,5	104,3
Индексы изменения объема основных фондов в процентах к предыдущему году (в сопоставимых ценах)	103,7	103,2	103,9	103,8	104,2	104,2	103,7	103,7	104,2	103,6
Индексы изменения фондоотдачи (в процентах к предыдущему году)	97,5	95,4	96,5	98,1	98,7	98,1	94,3	102,5	95,5	100,7

Примечание: составлено и рассчитано автором; индекс изменения фондоотдачи рассчитывается как частное от деления индекса физического объема добавленной стоимости года t к году $(t-1)$ на индекс физического объема основных фондов года t к году $(t-1)$ в сопоставимых ценах.

Источник: Росстат / Статистика / Официальная статистика / Национальные счета / Валовой внутренний продукт / Произведенный ВВП. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>; Российский статистический ежегодник. 2024: Стат. сб./Росстат. М., 2024. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejagodnik_2024.pdf.

Таблица 2

Расчет темпов прироста валовой добавленной стоимости

Показатель	Годы									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Темп прироста объема основных фондов (в процентах к предыдущему году)	+3,7	+3,2	+3,9	+3,8	+4,2	+4,2	+3,7	+3,7	+4,2	+3,6
Темп прироста фондоотдачи (в процентах к предыдущему году)	-2,5	-4,6	-3,5	-1,9	-1,3	-1,9	-5,7	+2,5	-4,5	+0,7
Темп прироста валовой добавленной стоимости, рассчитанный по формуле 5	+1,2	-1,4	+0,4	+1,9	+2,9	+2,3	-2,0	+1,2	-0,3	+2,9

Примечание: рассчитано автором по данным таблицы 1.

Из этого уравнения следует, что темп прироста народного дохода или валовой добавленной стоимости равен сумме темпов прироста объема капитала и эффективности его использования [5, с. 156]. Это уравнение показывает, что темпы прироста валовой добавленной стоимости зависят от двух факторов, а именно, от темпов прироста объема капитала, связанного с накоплением капитала, величиной чистых инвестиций, направляемых на увеличение объема капитала, а также от темпов прироста эффективности его использования, т. е. фондоотдачи. Другими словами, темпы прироста валовой добавленной стоимости фактически предопределяются темпами

прироста капитала и эффективности его использования, т. е. фондоотдачи [5, с. 157].

Данное уравнение было использовано для определения составляющих темпов прироста валовой добавленной стоимости в России на основе данных, представленных в таблице 1.

По данным таблицы 1, в которой представлена динамика валовой добавленной стоимости, объема основного капитала и фондоотдачи, с помощью уравнения Г.А. Фельдмана были рассчитаны темпы прироста валовой добавленной стоимости в России за 2014–2023 гг., которые оказались довольно близки к фактическим темпам прироста (таблица 2).

Таблица 3

Сравнение фактических и расчетных темпов прироста валовой добавленной стоимости

Показатель	Годы									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Фактический темп прироста, Тф	+1,1	-1,5	+0,3	+1,8	+2,8	+2,2	-2,2	+6,3	-0,5	+4,3
Темп прироста, рассчитанный по формуле 5, Тр	+1,2	-1,4	+0,4	+1,9	+2,9	+2,3	-2,0	+1,2	-0,3	+2,9
Отклонение расчетного темпа прироста от фактического Тр – Тф	+0,1	+0,1	+0,1	+0,1	+0,1	+0,1	+0,2	-5,1	+0,2	-1,4

Примечание: рассчитано автором по данным таблиц 1 и 2.

Таблица 4

Основные результаты регрессионного анализа

Множественный R	0,999969151	
R-квадрат	0,999938302	
Значимость F	1,84475E-15	
Коэффициенты	Y-пересечение	
	Переменная X ₁ (темпы прироста объема основного капитала)	0,312958229
	Переменная X ₂ (темпы прироста фондоотдачи)	0,913810736
P-значение	Y-пересечение	
	Переменная X ₁ (темпы прироста объема основного капитала)	1,032473674
	Переменная X ₂ (темпы прироста фондоотдачи)	0,012403217
	Переменная X ₁ (темпы прироста объема основного капитала)	2,46085E-09
	Переменная X ₂ (темпы прироста фондоотдачи)	5,76003E-16

Примечание: рассчитано автором по данным таблиц 1 и 2.

Данные таблицы 3 свидетельствуют о наличии значительного соответствия расчетных и фактических темпов прироста валовой добавленной стоимости. Коэффициент корреляции между этими двумя величинами составляет 0,78. Это означает, что между фактическим и расчетными показателями темпов прироста валового внутреннего продукта существует значительная положительная корреляция. Поэтому модель, предложенную Г.А. Фельдманом, можно считать моделью, максимально приближенной к действительности. Данная модель может быть использована для прогнозирования и анализа влияния различных факторов на темпы прироста валового внутреннего продукта и их устойчивость.

С целью определения силы влияния темпов прироста объема основного капитала и темпов прироста фондоотдачи, как показателя эффективности его использования, на темпы прироста валовой добавленной стоимости был проведен регрессионный анализ данных, представленных в таблицах 1 и 2 (таблица 4).

По результатам данного анализа можно сделать следующие выводы. Значение R-квадрат показывает, что изменение темпов прироста валовой добавленной стоимости можно на 99,9% объяснить изменениями, происходящими в темпах прироста объема основного капитала и эффективности его использования. Поскольку R-квадрат > 0,95, то это означает, что используемая модель хорошо описывает исследуемые взаимосвязи. Положительные коэффициенты при переменных, которыми являются темпы прироста объема основного капитала и фондоотдачи, свидетельствуют о наличии прямой связи между темпами прироста объема добавленной стоимости (зависимой переменной) и независимыми переменными модели. Величина показателей «значимость F» и «P-значение» наглядно демонстрирует статистическую значимость модели.

Высокое значение коэффициента детерминации R-квадрат (0,99) может свидетельствовать о наличии мультиколлинеарности, когда между независимыми переменными

в модели существует сильная корреляция. Рассчитанный по данным таблицы 2 коэффициент корреляции между темпами прироста фондоотдачи и темпами прироста объема основного капитала составляет 0,15. Следовательно, высокое значение коэффициента детерминации в данной регрессионной модели объясняется оптимальным набором независимых переменных для предсказания зависимой переменной в уравнении Г.А. Фельдмана. Поскольку данная модель используется для прогнозирования, а не для точного определения и интерпретации коэффициентов, то даже наличие мультиколлинеарности может не иметь существенного негативного влияния. Основное внимание в данном исследовании уделялось общей объяснительной силе и предсказательной способности модели.

За анализируемый период наблюдались положительные темпы прироста объема основного капитала, но при этом снижалась эффективность его использования, т. е. снижение фондоотдачи. Согласно результатам регрессионного анализа, темпы прироста фондоотдачи оказывают более сильное влияние на темпы прироста валовой добавленной стоимости, чем темпы прироста объема основного капитала. Об этом свидетельствует величина соответствующих коэффициентов, полученных в результате проведенного регрессионного анализа. Коэффициент при переменной X_1 (темпы прироста объема основного капитала) равен 0,91, а при переменной X_2 (темпы прироста фондоотдачи) составляет 1,03. Поэтому для достижения высоких и устойчивых темпов прироста валовой добавленной стоимости необходимо повышение фондоотдачи, т. е. объема произведенной продукции на 1 рубль стоимости основного капитала. Это будет означать, что каждый рубль, вложенный в основной капитал, приносит все больший объем валовой добавленной стоимости [7, с. 225]. Другими словами, растет эффективность его использования, а экономический рост достигается за счет более полного использования интенсивных факторов роста. Эффективное использование основного капитала позволяет снизить издержки производства, увеличить темпы роста производимого продукта. Повышение эффективности использования основного капитала, что выражается в росте фондоотдачи, выступает как важный фактор интенсивного роста экономики [8, с. 324].

Влияние темпов прироста объема основного капитала на темпы прироста валовой добавленной стоимости и их устойчивость также значительно [9, с. 458]. Накопления капитала представляет собой увеличение объема основных фондов. Процессы, связанные с динамикой основных фондов в России, по данным Росстата, представляются исключительно стабильными [10, с. 24]. Реальное увеличение объема основного капитала происходит за счет роста объема чистых инвестиций. Эмпирический анализ экономического роста в России в период 2000–2023 гг. подтверждает, что темп роста определяется динамикой инвестиций [11, с. 181]. При этом наибольший вклад в рост экономики вносят инвестиции в технологическое обновление [12, с. 74]. Объем основного капитала в экономике сокращается на величину выбытия (амортизации), поэтому для увеличения его объема необходимо, чтобы объем валовых инвестиций превышал объем восстановительных инвестиций, компенсирующих выбытие основного капитала. Инвестиционные ресурсы являются ведущим фактором развития экономики, обеспечивающим устойчивые темпы ее роста. Однако, в современных условиях темпы увеличения объема инвестиций в основной капитал недостаточны для того, чтобы оказывать значительное воздействие на развитие экономики [13, с. 110]. Темпы прироста физического объема капитала зависят во многом от инвестиционной политики. Достижение устойчивого экономического роста на основе устойчивого роста инвестиций в основной капитал может быть достигнуто с помощью денежно-кредитной политики [14, с. 28]. Особое влияние на процесс достижения устойчивого развития экономики России оказывает такой инструмент денежно-кредитной политики, как ключевая ставка [15, с. 54].

Заключение

В результате проведенного исследования с использованием уравнения модели экономического роста Г.А. Фельдмана было продемонстрировано наличие очень тесной и устойчивой связи между темпами прироста валовой добавленной стоимости, темпами прироста объема основных фондов и эффективностью их использования, т. е. фондоотдачи. Увеличение объема основного капитала или основных фондов относится к экстенсивным факторам эко-

номического роста, а рост эффективности использования, т. е. рост фондоотдачи представляет собой интенсивный фактор экономического роста. Поэтому определение доли темпов прироста объема основных фондов и темпов прироста фондоотдачи в общей сумме темпов прироста валовой добавленной стоимости позволяет оценить вклад экстенсивных и интенсивных факторов экономического роста.

За исследуемый период в большинстве случаев наблюдалось снижение фондоотдачи. Прирост объема валовой добавленной стоимости в этих случаях достигался за счет прироста объема основного капитала, т. е. за счет экстенсивного фактора экономического роста. Устойчивость темпов прироста объема основного капитала зависит от устойчивости темпов прироста чистых инвестиций. В связи с этим особую актуальность приобретает совершен-

ствование инструментов инвестиционной политики.

Для устойчивого роста фондоотдачи, т.е. эффективности использования основного капитала, относящейся к интенсивным факторам экономического роста необходимо, чтобы рост физического объема валовой добавленной стоимости опережал рост физического объема основного капитала. Основными направлениями повышения фондоотдачи в современных условиях является увеличение доли активной части основных фондов, т. е. более производительных машин и оборудования, в их общем объеме в результате технического перевооружения, снижение стоимости вновь вводимого оборудования на единицу его производственной мощности, повышение коэффициента сменности работы оборудования, ускоренное освоение вновь вводимых мощностей.

Библиографический список

1. Harrod R. F. An Essay in Dynamic Theory // The Economic Journal. 1939. Vol. 49. Is. 193. P. 14–33. DOI: 10.2307/2225181.
2. Domar E. Essays in the Theory of Economic Growth. New York: Oxford University Press, 1957. URL: <https://ia803206.us.archive.org/28/items/in.ernet.dli.2015.228950/2015.228950> (дата обращения: 15.03.2025).
3. Полетаев А.В. К вопросу о российском вкладе в мировую экономическую науку // Национальная гуманитарная наука в мировом контексте: опыт России и Польши: сб. / под ред.: Е. Аксер, И.М. Савельева. М.: Издательский дом ГУ–ВШЭ, 2010. 368 с. ISBN 978-5-7598-0676-9.
4. Фельдман М.А. «Предвосхитившие работу, выполненную западными экономистами», или феномен журнала «Плановое хозяйство» // Вопросы теоретической экономики. 2021. № 1. С. 112–120. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predvoshitivshie-rabotu-vypolnennuyu-zapadnymi-ekonomistami-ili-fenomen-zhurnala-planovoe-hozyaystvo>. (дата обращения: 15.03.2025). DOI: 10.24411/2587-7666-2020-10109.
5. Фельдман Г.А. К теории темпов народного дохода (Под углом зрения народного хозяйства СССР) // Плановое хозяйство. 1928. № 11. С. 146–170. [Электронный ресурс]. URL: https://istmat.org/files/uploads/43951/g.a.feldman.k_teorii_tempov_narodnogo_dohoda.pdf (дата обращения: 20.03.2025).
6. Золотухин А.А. Теория роста на основе трудовой теории стоимости // AlterEconomics. 2022. Т. 19. № 2. С. 306–325. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2022.19-2.6.
7. Ляховецкий А.М., Петренко А.П., Маханбетова А.Д. Статистический анализ обеспеченности и использования основных фондов // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3(53). С. 224–227. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-obespechennosti-i-ispolzovaniya-osnovnyh-fondov>. EDN: SUJIIU.
8. Синявская Е.Е., Синявская В.В. Состояние и эффективность использования основных фондов Краснодарского края // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (48). С. 318–325. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-effektivnost-ispolzovaniya-osnovnyh-fondov-krasnodarskogo-kрая/viewer> (дата обращения: 15.03.2025). EDN: QTQEOR.
9. Корсакова Е.А. Сущность и показатели устойчивого экономического роста: региональный аспект // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11-3. С. 458–463. DOI: 10.17513/vaael.2590.

10. Буданов И.А. Инвестирование как процесс накопления основного капитала страны // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. Т. 21. № 4. С. 23–47. DOI: 10.47711/2076-3182-2023-4-23-47.
11. Сухарев О.С. Инвестиции в экономический рост и структурную трансформацию России // Финансы: теория и практика. 2025 Т. 29. № 2. С. 181-193. DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-2-181-193.
12. Сухарев О.С., Ворончихина Е.Н. Структурная динамика экономики: влияние инвестиций в старые и новые технологии // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 4. С. 74–90. DOI: 10.15838/esc.2020.4.70.4.
13. Салин В.Н., Ситникова О.Ю., Третьякова О.Г., Шпаковская Е.П. Анализ и управление инвестициями // Управленческие науки. 2023. № 13(2). С. 109–120. DOI: 10.26794/2304-022X 2023-13-2-109-120.
14. Куклинова П.С. Анализ подходов к оценке эффективности денежно-кредитной политики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 10-2 (104). С. 28-30. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-10-2-28-30.15.
15. Кириякова Н.И. Взаимосвязь денежного и реального секторов экономики, влияние ключевой ставки Банка России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 9. С. 54–59. DOI: 10.17513/vaael.2972.

УДК 338

О. И. Костина

Калужский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Калуга

И. В. Костин

ФГБОУ ВО «Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского», Калуга

Н. И. Несонова

Калужский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Калуга, e-mail: nesonova02@mail.ru

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Ключевые слова: организация, предприятие, МСП, государственные меры поддержки, кредитование, налоговые льготы.

Статья посвящена анализу государственных мер поддержки российских предприятий в условиях экономического кризиса, вызванного санкциями, инфляцией и другими вызовами. Рассматриваются ключевые инструменты помощи бизнесу, включая льготное кредитование, налоговые преференции, госзакупки, грантовую поддержку социальных предприятий и бюджетные инвестиции. Особое внимание уделяется Национальному проекту «Эффективная и конкурентная экономика», который объединяет комплекс мер для стимулирования МСП, повышения производительности и инвестиционной активности. На основе статистических данных за 2020–2025 гг. показана положительная динамика регистрации новых предприятий, несмотря на кризисные явления. Это свидетельствует об эффективности государственной поддержки. Также выделены критерии доступа к мерам помощи, такие как отсутствие задолженностей, статус МСП и соответствие отраслевым требованиям. Исследование подтверждает, что в условиях экономической нестабильности государственная поддержка играет ключевую роль в сохранении бизнеса. Однако авторы отмечают необходимость дальнейшего совершенствования мер с учетом меняющихся экономических реалий.

O. I. Kostina

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

I. V. Kostin

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

N. I. Nesonova

Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, e-mail: nesonova02@mail.ru

STATE SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN RUSSIA IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Keywords: organization, enterprise, SME, state support measures, lending, tax benefits.

The article is devoted to the analysis of state measures to support Russian enterprises in the context of the economic crisis caused by sanctions, inflation and other challenges. Key business assistance tools are considered, including preferential lending, tax preferences, public procurement, grant support for social enterprises and budget investments. Particular attention is paid to the National Project “Efficient and Competitive Economy”, which combines a set of measures to stimulate SMEs, increase productivity and investment activity. Based on statistical data for 2020–2025, a positive trend in the registration of new enterprises is shown, despite the crisis. This indicates the effectiveness of state support. Criteria for assistance measures are also highlighted, such as the absence of debts, the status of SMEs and compliance with industry requirements. The study confirms that in conditions of economic instability; state support plays a key role in preserving business. However, the authors note the need for further improvement of measures taking into account changing economic realities.

Введение

Российская экономика остается нестабильной из-за санкций, замороженных активов и военных действий, что создает кризисные условия для бизнеса. Поскольку предприятия играют ключевую роль, государство оказывает им поддержку. Данное исследование оценивает эффективность этих мер.

Цель исследования – рассмотрение ключевых государственных мер поддержки предприятий в условиях кризиса и оценка их эффективности.

Материалы и методы исследования

В работе были использованы следующие методы исследования: монографический, аналитический, статистический, системный подход.

В современных условиях экономика России сталкивается с множеством вызовов, таких как санкции, инфляция, последствия пандемии и т.д. В связи с этим проводится комплекс мер, которые направлены на сдерживание отрицательной динамики показателей. Например, Центральный Банк России регулирует ключевую ставку в целях снижения инфляции и достижения цели по ней в 4% [1]. Это безусловно несет последствия не только для населения, но и для организаций.

На сегодняшний день российские предприятия столкнулись с серьёзными вызовами: высокие кредитные ставки, снижение потребительского спроса, экономическая нестабильность и инфляция, санкционное давление, уход международных компаний. Эти факторы поставили многие компании на грань банкротства, создав кризисную ситуацию для отечественного бизнеса.

Для того, чтобы сохранить бизнес, стоит провести ряд мероприятий, которые помогут оптимизировать производство. Сначала стоит оптимизировать расходы, исключить расходы в той области, где это не приносит положительного эффекта. Возможно, старые сделки с поставщиками уже невыгодны. В таком случае можно рассмотреть новые условия договоров или цены на сырье. Изменения не должны ухудшить производство, это повлечет за собой снижение спроса. Далее необходимо пересмотреть источники финансирования предприятия. Желательно снизить зависимость от кредитов и банковских займов. Привлечение инвесторов так же положительно повлияет на бизнес.

Но не все так просто, как кажется. В условиях кризиса этих мер может попросту не хватить для должного финансового поддержания производства. В таком случае, на помощь приходит государство.

Существуют разнообразные виды поддержки бизнеса. Зачастую это стимулирование развития малого и среднего бизнеса, т.к. им проще подстроиться под новые условия, и они быстрее реагируют на внешние факторы, что нельзя сказать о крупном бизнесе.

Государственный заказ обеспечивает стабильный спрос на продукцию предприятий, поддерживая их ликвидность и развитие малого и среднего бизнеса, так как законодательство требует размещать не менее 25% заказов у субъектов МСП. Он также способствует развитию национального производства и импортозамещению. В России госзакупки регулируются законами № 44-ФЗ и № 223-ФЗ и охватывают ключевые отрасли, такие как оборона, промышленность и сельское хозяйство, обеспечивая предприятия выручкой, занятость населения и стимулируя инновации [2].

Еще одной мерой поддержки являются бюджетные инвестиции, которые направляются в приоритетные отрасли (сельское хозяйство, ТЭК, промышленность) для развития производственных мощностей и создания общественных благ. Инвестиции могут осуществляться через прямое финансирование проектов или приобретение долей в капитале предприятий, что регулируется Бюджетным кодексом РФ.

К мерам государственной поддержки предпринимательства можно отнести снижение штрафов для малого бизнеса: они установлены на уровне ИП или в размере 50% от штрафа для юрлиц, если норма для ИП отсутствует [3]. Компанию и ее сотрудников нельзя наказывать за одно нарушение дважды, а при множественных нарушениях применяется единое взыскание.

С 2025 года активно развивается грантовая поддержка социального бизнеса. Статус социального предприятия могут получить ИП с инвалидностью, организации с долей социально незащищенных сотрудников или доходов свыше 50%, а также производители специализированной продукции (протезы, реабилитационное оборудование и др.). Гранты составляют 100–500 тыс. рублей при условии прохождения обучения, софинансирования (25% стоимости проекта) и ежегодного аудита в течение 3 лет [4].

Базовым источником средств предприятия является кредитование, поэтому государство реализует программы льготного кредитования. Например, Минэкономразвития России реализует программу «1764», так же называемую программой льготного кредитования субъектов МСП [5].

Ставка кредита по программе 1764 соответствует формуле «ключевая ставка ЦБ РФ + не более 2,75%» и в настоящее время составляет не более 15,75% годовых. Льготные кредиты доступны предпринимателям в ключевых отраслях: торговля (розница/опт), сельское хозяйство, внутренний туризм, наука и техника, здравоохранение, образование, промышленность и бытовые услуги. Цели финансирования: инвестиционные проекты, пополнение оборотных средств, развитие бизнеса, рефинансирование. Стоит отметить, что финансирование программы 1764 на 2025 год сократили, поэтому получить новый кредит по льготным ставкам будет сложнее.

Еще одной программой поддержки бизнеса является Программа льготного кредитования инновационных МСП, которую реализует АО «Российский банк поддержки малого и среднего предпринимательства» [4]. Программа предусматривает государственную поддержку малых предприятий, выпускающих высокотехнологичную продукцию. Для того, чтобы получить льготный кредит необходимо наличие условий: компания должна входить в Единый реестр МСП, работать не менее трёх лет, прирост выручки за последние три года должен составлять не менее 12%. Ставка в рамках такого кредитования – 3%, а срок погашения – до 3 лет.

Важной сферой поддержки МСП является сфера налогообложения. Налоговые льготы для бизнеса с 2025 года [6]:

1. Снижение страховых взносов для МСП в обрабатывающей промышленности – ставка 7,6% вместо 15% (при условии, что 70% доходов – от производства). Для микробизнеса (до 15 сотрудников) ставка снижена до 5%.

2. Льготы по налогу на имущество для модернизирующих производство:

– Ставка 0,5% (вместо 2,2%) для новых объектов, введенных в 2025 году.

– Возможность нулевой ставки для «зелёных» технологий (на усмотрение регионов).

3. Снижение налога на прибыль для технологических МСП – общая ставка падает с 25% до 8-13% (за счёт уменьшения региональной части до 0-5%). Льгота действует 5 лет для компаний в сфере ИТ, биотехнологий и робототехники.

Эти меры направлены на поддержку производственного сектора, модернизацию и развитие высокотехнологичных отраслей.

Безвозвратное адресное финансирование через межбюджетные трансферты является еще одной мерой поддержки предприятий малого и среднего бизнеса и включает три основных вида:

Дотации – средства без целевого назначения для покрытия кассовых разрывов (до 6 месяцев)

Субсидии – целевое финансирование социально значимых проектов на условиях софинансирования

Субвенции – строго целевые средства по госпрограммам с обязательным возвратом при нецелевом использовании

Правовые основы регулируются главой 16 Бюджетного кодекса РФ, устанавливающей порядок предоставления трансфертов.

Особое место имеет поддержка МСП России посредством реализации национальных проектов. Национальные проекты представляют собой крупные государственные инициативы, направленные на развитие важнейших областей общественной жизни. Их основная цель – значительно улучшить экономическую ситуацию, социализацию и инфраструктуру, а также повысить уровень жизни населения.

Основным проектом по поддержке российских предприятий является Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика», который начал свое действие с 1 января 2025 года. Национальный проект поддерживает экономику, предоставляя российским предпринимателям бесплатные услуги, такие как помощь в составлении бизнес-планов и льготное кредитование [7]. Это снижает издержки, повышает производительность и прибыль, а также даёт гранты техстартапам. Акцент – на антимонопольные меры и поддержку молодых предпринимателей. Проект помогает бизнесу любого уровня – от студенческих стартапов до крупных компаний. В таблице 1 рассмотрены основные инициативы, реализуемые в рамках проекта, и их ключевые направления [7].

Таблица 1

Инициативы проекта «Эффективная и конкурентная экономика» и их направления для субъектов МСП

Инициатива	Основные направления
Малое и среднее предпринимательство	Стимулирование качественного роста МСП; увеличение охвата услугами мерами инфраструктуры поддержки МСП.
Производительность труда	Адресная работа экспертов на предприятиях; создание отраслевых центров компетенций.
Повышение инвестиционной активности	Улучшение инвестиционного климата; федеральные и региональные меры поддержки инвестиций
Низкоуглеродное развитие	Адаптация экономики к изменению климата и создание национальной системы мониторинга климатически активных веществ
Развитие финансового рынка	Увеличение доли инвестиционных продуктов сбережения граждан привлечением их на финансовый рынок
Развитие технологического предпринимательства	Поддержка исследований в приоритетных технологических направлениях
Развитие конкуренции	Повышение уровня конкуренции на товарных рынках и улучшение условий их функционирования

Примечание: составлено авторами.



Динамика открытия организаций МСП в России за 2020-2024 гг.
Источник: составлено авторами по [9]

Проект объединяет комплекс мер господдержки для предприятий различных отраслей, включая финансовую, инфраструктурную и консультационную помощь. По данным Минэкономразвития, на его реализацию предусмотрено около 2 трлн рублей бюджетных ассигнований [5].

Для получения государственной поддержки субъекты МСП в России должны соответствовать базовым критериям:

Включение в реестр малого и среднего предпринимательства

Отсутствие существенной просроченной задолженности (более 50 000 руб.) по: налоговым платежам, страховым взносам, иным обязательным платежам

Отсутствие:

- 1) Процедуры банкротства
- 2) Приостановленных или аннулированных лицензий (для лицензируемых видов деятельности)

Отсутствие задолженности по зарплате сотрудникам свыше 90 дней [8].

Рассмотрев ключевые меры государственной поддержки, необходимо дать характеристику эффективности данных инструментов. Для получения объективной оценки проведем статистический анализ динамики количества зарегистрированных предприятий малого и среднего бизнеса в России, наглядно представленный на рисунке 1.

Несмотря на резкий спад в пандемийном 2020 году (214,6 тыс. новых предприятий), уже в 2021 году произошёл взрывной рост числа регистраций – до 1 млн организаций. Последующие годы подтвердили устойчивую положительную динамику: 1,05 млн в 2022 году и рекордные 1,197 млн в 2023 году. Хотя в 2024 году наметился небольшой спад (около 1 млн), а за первый квартал 2025 года зарегистрировано 118 тыс. новых МСП, общий восходящий тренд сохраняется, свидетельствуя о продолжающемся оживлении предпринимательской активности. Данная статистика говорит о том, что меры государственной поддержки действительно благоприятно влияют на открытие бизнеса в России и способствуют его активному развитию.

На основе данных по Калужской области выясним, отслеживается ли положительная динамика роста МСП на уровне субъекта. Для этого рассмотрим количество субъектов МСП, существующих в 2022-2024 гг.

Проанализировав таблицу 2, можно сделать вывод о том, что динамика количества субъектов МСП в Калужской области нестабильна, но имеется тенденция к возрастанию. С 2022 на 2023 год количество

предприятий уменьшилось на 1,66% т.к. введенные санкции от недружественных стран повлекли за собой негативные последствия, после которых предприятиям тяжело сохранить финансовую устойчивость. В связи с этим стало развиваться импортозамещение, началось расширенное стимулирование национального производства, поэтому уже с 2023 на 2024 наблюдается увеличение субъектов МСП на 6%. Для оценки поддержки предприятий в Калужской области рассмотрим динамику основных мер, реализуемых государством на уровне субъекта.

На основе данных таблицы можно сделать вывод об увеличении сумм в рамках поддержки МСП. В период с 2022 г. по 2024 г. они выросли на 14,32%. Максимальный объем поддержки зафиксирован в 2023 году (1 694,2 млн руб.), что на 28,8% выше, чем в 2022 г. Поручительства остаются ключевым инструментом (60–72% от общего объема), но в 2024 г. их доля снизилась на 10,5 п. п. Микрозаймы стабильно занимают второе место (41–49%). В 2024 г. их доля выросла до 47,7%, компенсируя снижение поручительств. Субсидии – наименее значимый инструмент (27–28%), их объем сократился в 2024 г. на 11,2% (до 299,8 млн руб.).

Таблица 2

Динамика, состав и структура субъектов малого и среднего предпринимательства в Калужской области

Субъекты малого и среднего предпринимательства	Показатели					
	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	кол-во, ед.	уд. вес, %	кол-во, ед.	уд. вес, %	кол-во, ед.	уд. вес, %
Малые предприятия	1618	3,8	1602	3,8	1570	3,5
Микропредприятия	40758	96,2	40083	96,2	42472	96,2
Среднее предприятие	121	0,3	132	0,3	138	0,3
Всего предприятий	42376	100,0	41685	100,0	44180	100,0

Примечание: составлено авторами.

Таблица 3

Динамика ключевых финансовых инструментов государственной финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Калужской области

Инструмент	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	млн руб.	уд вес, %	млн руб.	уд вес, %	млн руб.	уд вес, %
Субсидии	262,8	27,2	337,4	28,1	299,8	27,2
Микрозаймы	472,0	48,9	492,0	41,0	525,8	47,7
Поручительства	580,4	60,2	864,8	72,0	677,9	61,5
Всего	1 315,2	100	1 694,2	100	1 503,5	100

Примечание: составлено авторами.

Исходя из вышенаписанного, делаем вывод, что на уровне субъекта так же наблюдается положительная динамика роста субъектов МСП. Государство стремится ликвидировать негативные последствия внешних факторов посредством введения дополнительных финансовых инструментов, что приводит к положительным результатам.

Результаты исследования и их обсуждение

В ходе проведенного исследования были рассмотрены меры государственной поддержки предприятий, а также построен график динамики открытия новых субъектов МСП. Период основного анализа – пять лет (с 2020 по 2025 год). В ходе работы использовалась аналитическая таблица, отражающая основные инициативы в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», аналитическая таблица, отражающая динамику мер гос. поддержки МСП по Калужской области за 2022-2024 гг., аналитическая таблица, отражающая количество субъектов МСП за 2022-2024 гг. Таблица имеет ограничения, т.к. в ней не учитывается отраслевая специфика предприятий и временной лаг.

Подводя итог, можно выделить несколько тезисов:

1) В условиях экономической нестабильности организациям действительно тяжело сохранить свою устойчивость.

2) Для сохранения финансовой устойчивости предприятиям следует придерживаться конкретных мер, в силу ряда внешних и внутренних факторов.

3) Для поддержания финансово – хозяйственной деятельности, государство осуществляет финансовую поддержку, применяя различные финансовые инструменты.

Выводы

Таким образом:

1) В условиях кризиса государственная поддержка бизнеса доказала свою эффективность, что подтверждается ростом числа новых МСП на федеральном уровне и на региональном уровне.

2) Комплекс мер (финансовые, налоговые, инвестиционные) остается критически важным для устойчивости предприятий в нестабильной экономической среде.

3) При этом продолжается развитие инструментов поддержки для сохранения положительной динамики.

Библиографический список

1. Центральный банк Российской Федерации / Банк России. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 23.05.2025).
2. Документы. Официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок. [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/document/view.html?searchString=§ionId=345> (дата обращения: 23.05.2025).
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. М.: Эксмо, 2024. 304 с.
4. Меры поддержки бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://msp.pf/services/support/filter> (дата обращения: 28.05.2025).
5. Министерство экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.economy.gov.ru/programma-lgotnogo-kreditovaniya-subektov-msp-programma-1764-/main> (дата обращения: 24.05.2025)
6. Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn27/news/tax_doc_news/15617353/ (дата обращения: 24.05.2025).
7. Национальный проект Эффективная и конкурентная экономика. [Электронный ресурс]. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/effektivnaya-i-konkurentnaya-ekonomika/> (дата обращения: 25.05.2025).
8. Евстегнеева А.Ю. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего предпринимательства // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf> (дата обращения 24.05.2025).
9. Федеральная антимонопольная служба. [Электронный ресурс]. URL: <https://fas.gov.ru/> (дата обращения: 25.05.2025).

УДК 332.2:338.4:911.3

В. М. Куриков

ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», Ханты-Мансийск

С. В. Гурьев

ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», Ханты-Мансийск,
e-mail: gurevs@list.ru

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНДЕКСОВ ПРИ РЕСУРСНО-ИНДЕКСНОМ МЕТОДЕ ДЛЯ СЕВЕРНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ

Ключевые слова: северные регионы России, ресурсно-индексный метод, сметная стоимость строительства, региональная экономика, климатические особенности, транспортная доступность, индексные расчёты, экономическое планирование, инфраструктурное развитие, устойчивое развитие, оценка ресурсов, социально-экономические факторы, инновационные технологии, экологические ограничения, региональные индексы.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении и теоретическом обосновании проблем, связанных с формированием индексов при применении ресурсно-индексного метода определения сметной стоимости строительства в северных регионах России. Новизна работы состоит в комплексном подходе к оценке факторов, влияющих на формирование сметной стоимости в условиях территориальной удалённости, сурового климата, ограниченного доступа к строительным материалам и высокой транспортной составляющей. Особое внимание в исследовании уделено переходу субъектов Российской Федерации на ресурсно-индексный метод и анализу применимости существующих нормативно-правовых актов в контексте северных территорий. Выявлены системные проблемы нормативного регулирования, а также предложены пути повышения точности расчёта индексов с учётом специфики регионов Крайнего Севера. Результаты исследования направлены на совершенствование механизма ценообразования в строительной отрасли и могут быть использованы в целях повышения эффективности реализации инфраструктурных проектов в сложных климатических условиях.

V. M. Kurikov

Yugorsk State University, Khanty-Mansiysk

S. V. Guryev

Yugorsk State University, Khanty-Mansiysk, e-mail: gurevs@list.ru

PROBLEMS OF INDEX FORMATION USING THE RESOURCE-INDEX METHOD FOR THE NORTHERN REGIONS OF RUSSIA

Keywords: northern regions of Russia, resource index method, estimated cost of construction, regional economy, climatic features, transport accessibility, index calculations, economic planning, infrastructural development, sustainable development, resource assessment, socio-economic factors, innovative technologies, environmental constraints, regional indexes.

The purpose of this study is to identify and theoretically substantiate the problems associated with the formation of indexes when using the resource-index method for determining the estimated cost of construction in the northern regions of Russia. The novelty of the work consists in an integrated approach to assessing the factors influencing the formation of the estimated cost in conditions of territorial remoteness, harsh climate, limited access to building materials and a high transport component. Special attention in the study is paid to the transition of the subjects of the Russian Federation to the resource-index method and the analysis of the applicability of existing regulatory legal acts in the context of the northern territories. The systemic problems of regulatory regulation have been identified, and ways have been proposed to improve the accuracy of calculating indices, taking into account the specifics of the regions of the Far North. The research results are aimed at improving the pricing mechanism in the construction industry and can be used to improve the efficiency of infrastructure projects in difficult climatic conditions.

Введение

Северные регионы России являются уникальной территорией с особыми природно-климатическими условиями и ограниченными ресурсами. Эффективное формирование индексов в данных регионах имеет особую важность для обеспечения устойчивого развития и повышения качества жизни здесь проживающих людей.

Цель работы – рассмотреть проблемы, возникающие при формировании индексов по ресурсно-индексному методу, и предложить возможные пути их преодоления.

Материалы и методы исследования

Научная проблема, лежащая в основе данного исследования, заключается в недостаточной адаптированности ресурсно-индексного метода к специфическим условиям северных регионов России. В частности, выявляется необходимость корректного учета природно-климатических, инфраструктурных и социально-экономических факторов, влияющих на точность и применимость формируемых индексов. Существующие нормативные подходы демонстрируют ограниченную гибкость и не всегда позволяют отразить реальное положение дел в удалённых и труднодоступных регионах, что снижает эффективность проектного планирования и управления развитием территорий.

Для решения поставленной научной задачи и достижения целей исследования были использованы следующие методы:

- Метод сравнительного анализа, применявшийся для сопоставления существующих ресурсно-индексных моделей, используемых в северных регионах, с учетом их результативности и пригодности в различных природно-экономических условиях.
- Контент-анализ нормативных и методических документов, регулирующих применение индексных методов в строительной и ресурсной сферах, что позволило выявить пробелы и противоречия в текущем правовом обеспечении.
- Системный подход, позволивший рассматривать формирование индексов как часть комплексной системы территориального развития, где взаимодействуют климатические, экономические и транспортно-логистические факторы.
- Метод экспертной оценки, основанный на обобщении мнений специалистов, работающих в сфере проектирования, сметного нормирования и регионального планирова-

ния, для выявления практических трудностей применения методики.

- Кейс-анализ (анализ практических примеров), на основании конкретных ситуаций в отдельных северных субъектах Российской Федерации, позволивший более точно охарактеризовать влияние ресурсных ограничений и логистики на структуру и точность индексов.

Использование этих методов позволило получить объективные и комплексные выводы о проблемах и перспективах совершенствования ресурсно-индексного метода применительно к северным регионам, а также разработать обоснованные рекомендации по его адаптации к региональной специфике.

Результаты исследования и их обсуждение

Обзор методов формирования индексов в северных регионах России

Северные регионы России являются уникальной территорией с особыми природно-климатическими условиями и ограниченными ресурсами. Поэтому эффективное формирование индексов в данных регионах имеет особую важность для обеспечения устойчивого развития и повышения качества жизни здесь проживающих людей.

Один из подходов, который активно используется для определения степени развитости северных регионов – это ресурсно-индексный метод. Он позволяет учитывать такие ключевые факторы, как наличие природных богатств, доступность инфраструктуры и социальных услуг, а также экологическая обстановка [1].

Однако применение данного метода в северных районах может вызывать некоторые проблемы и сложности. В статье будут рассмотрены основные трудности, связанные с формированием индексов по этому методу и предложены возможные пути их преодоления.

Также будет проведен анализ уже созданных индексов для нескольких северных регионов России и оценена их эффективность [2].

Обзор методов формирования индексов в северных регионах России

При расчете индексов для северных регионов России наблюдаются особенности, связанные с их географическим положением, климатическими условиями и доступностью ресурсов. Из-за суровых сезонных

изменений и отдаленности от центральных регионов, формирование индексов становится более сложным процессом [4].

Одним из методов формирования индексов для северных регионов является ресурсно-индексный подход, основанный на оценке доступности ресурсов в регионе. Этот подход учитывает ограниченность доступа к ресурсам, что является существенной проблемой для северных регионов.

Для применения ресурсно-индексного подхода необходимо провести анализ предоставления ресурсов в регионе, а также определить их потребность. Это позволяет оценить уровень доступности ресурсов и выявить проблемные места, требующие особого внимания и развития [3].

Одной из главных проблем при формировании индексов для северных регионов является недостаток ресурсов. К ресурсам на севере России сложно добраться из-за ограниченности логистической инфраструктуры и дорожной доступности [5]. Поэтому важно учитывать этот фактор при расчете индексов и определять его влияние на уровень доступности ресурсов в регионе.

Еще одной проблемой при формировании индексов для северных регионов является сезонность и непостоянство поставки ресурсов. Из-за климатических условий и сложностей с доставкой, северные регионы России сталкиваются с проблемами в поставке ресурсов, особенно в зимний период. Это влияет на уровень доступности ресурсов и требует учета в расчете индексов [7].

Еще одним фактором, влияющим на формирование индексов для северных регионов, является высокая стоимость ресурсов. Из-за сложностей с их поставкой и ограниченностью запасов, цена на ресурсы на севере значительно выше, что создает дополнительные проблемы для населения и экономики региона.

В целом, формирование индексов для северных регионов России является сложным заданием, требующим учета ресурсов и особенностей климата и транспортной инфраструктуры [6]. Ресурсно-индексный подход позволяет оценить доступность ресурсов в регионе и выявить основные проблемы, требующие решения. Однако, необходимо также учитывать сезонность, непостоянство поставки и высокую стоимость ресурсов, чтобы более точно отразить реальную ситуацию в северных регионах России.

Анализ проблем, возникающих при применении ресурсно-индексного метода в северных регионах

Анализ проблем, возникающих при применении ресурсно-индексного метода в северных регионах, является важным и актуальным исследовательским направлением. Северные регионы России отличаются особыми климатическими условиями, высоким уровнем ресурсоемкости и сложной географической структурой. В связи с этим, формирование индексов при применении ресурсно-индексного метода сталкивается с рядом проблем, которые необходимо учитывать при разработке политики развития этих регионов [9].

Одной из основных проблем является несоответствие между объективными потребностями регионов и ресурсными возможностями. При формировании индексов, учитывающих только ресурсы, можно получить ситуацию, когда регион будет получать недостаточное финансирование для развития, несмотря на активное привлечение инвестиций. Это может привести к дисбалансу в экономическом развитии и негативно сказаться на социальной сфере [8].

Еще одной проблемой является сложность определения ресурсного потенциала северных регионов. Климатические условия и их особенности, наличие полезных ископаемых и другие факторы делают его многообразным и неоднородным. В результате, формирование индексов, основанных на таком потенциале, может быть затруднительным и требовать дополнительного анализа и исследований.

Также северные регионы России имеют высокую степень уязвимости к климатическим изменениям и экологическим проблемам. В результате, формирование индексов по ресурсно-индексному методу может потребовать учета климатических факторов, адаптации к климатическим изменениям и создания экологически устойчивых стратегий развития.

Одной из задач разработки индексов является учет инноваций и современных технологий, которые могут сделать регионы более успешными и конкурентоспособными. В северных регионах России необходимо определить, какие инновации и технологии наиболее эффективны для развития и как их внедрить, учитывая особенности этих регионов [10].

В целом, проблемы формирования индексов при ресурсно-индексном методе для

северных регионов России требуют комплексного подхода и учета множества факторов. Необходимо учитывать особенности регионов, их ресурсный потенциал, климатические условия, экологические проблемы и инновационную активность. Только таким образом можно разработать эффективные индексы, позволяющие определить приоритеты в развитии северных регионов России и направить ресурсы в нужное русло для обеспечения устойчивого развития [5].

Факторы, влияющие на формирование индексов в северных регионах России

Формирование индексов в северных регионах России является сложной задачей, имеющей свои особенности и проблемы. Рассмотрим основные факторы, которые оказывают влияние на формирование таких индексов.

Первым фактором является климатическая природа северных регионов. Эти территории характеризуются низкими температурами, длительными зимами и короткими летними периодами. Такие погодные условия существенно влияют на развитие экономики и социальную сферу регионов, а, следовательно, и на формирование индексов. К примеру, продолжительный отопительный сезон приводит к высоким расходам на энергию и повышенным ценам на отопительное топливо, что отразится на индексе потребительских цен [3].

Вторым фактором, влияющим на формирование индексов, является удаленность северных регионов от центральных хозяйственных районов. Это приводит к высоким транспортным издержкам и дороговизне поставок товаров, что отразится на индексе оптовых цен и индексе производственных затрат. Также удаленность от центральных рынков может стать причиной недостатка различных товаров и услуг в северных регионах, что отразится на индексе потребительских цен.

Третьим фактором, влияющим на формирование индексов, является специфика экономической структуры северных регионов. В большинстве случаев они имеют преобладание отраслей, связанных с добычей и переработкой природных ресурсов. Это может приводить к колебаниям индекса производственных затрат и цен на сырье. К примеру, изменение мировых цен на нефть может сильно повлиять на индекс производственных затрат в нефтегазовых регионах.

Четвертым фактором является социально-экономическая ситуация в северных регионах. В них часто наблюдается низкий уровень доходов населения, недостаток рабочих мест и ограниченные возможности для развития предпринимательства. Это влияет на индекс потребительских цен, индекс заработной платы и другие социально-экономические индексы.

Выводы из обсужденных факторов указывают на то, что формирование индексов в северных регионах России требует особого подхода и учета специфических условий. Решение проблем, связанных с климатическими условиями, удаленностью от центров, особенностями экономической структуры и низким уровнем жизни, поможет справиться с негативными последствиями на формирование индексов и обеспечит более точные данные для анализа и принятия решений в этих регионах.

Несмотря на наличие системных проблем при применении ресурсно-индексного метода в северных регионах России, результаты анализа демонстрируют, что существует ряд объективных перспектив для его успешной адаптации и развития. В рамках проведенного исследования были выявлены ключевые затруднения — высокие транспортные издержки, сезонные колебания поставок, ограниченность инфраструктуры и неравномерное распределение ресурсного потенциала, что существенно влияет на точность расчёта сметной стоимости строительства и бюджетного планирования.

Согласно данным Минстроя РФ и Росстата, себестоимость строительства в северных регионах в среднем превышает аналогичные показатели в центральных регионах страны на 25–40%. Например, индекс пересчёта сметной стоимости в Мурманской области на 2023 год составил 1,52 по отношению к базовому уровню, в то время как в Московской области этот коэффициент составлял 1,11. Это подтверждает необходимость более точной и дифференцированной системы расчётов.

Кроме того, по результатам анализа сметной документации, около 62% проектно-сметных расчётов в северных субъектах требуют корректировки из-за несоответствия учтённых коэффициентов реальным рыночным условиям. По опросам региональных проектных организаций, более 70% специалистов считают, что действующая методика недостаточно учитывает климатические и логистические особенности.

Эти данные свидетельствуют о том, что совершенствование ресурсно-индексного метода на основе современных цифровых технологий (таких как спутниковый мониторинг, ГИС-системы и искусственный интеллект) позволит улучшить точность индексации. Ожидается, что внедрение актуализированных региональных индексов может снизить ошибки в сметных расчетах на 15–20%, повысить прозрачность формирования государственных контрактов и повысить экономическую эффективность реализации проектов в северных регионах.

Таким образом, научно обоснованная адаптация ресурсно-индексного метода к условиям северных территорий с учетом представленных количественных показателей позволит создать более устойчивую и справедливую модель распределения ресурсов и бюджетного планирования.

*Рекомендации по улучшению
процесса формирования индексов
в северных регионах*

Формирование корректных и обоснованных индексов по ресурсно-индексному методу для северных регионов России представляет собой важнейшую задачу в условиях специфики их природно-климатических, экономических и инфраструктурных условий. Учитывая удаленность от центральных районов, экстремальные климатические условия, высокие логистические издержки и демографические особенности, разработка точных индексов требует комплексного и междисциплинарного подхода.

Во-первых, учёт климатических факторов должен стать обязательным элементом расчётов. Такие параметры, как длительность отопительного сезона, уровень температур, снеговая нагрузка, требуют внедрения специализированных климатических поправочных коэффициентов. Как отмечается в исследовании А.А. Шамсутдинова и Ю.Н. Толстиковой (2023) из Института экономики УрО РАН, регионы с арктическими условиями несут до 30% дополнительных затрат на строительство по сравнению со средней полосой, что должно находить отражение в индексах.

Во-вторых, географическая специфика северных территорий, включающая тундровую, лесную и горную зоны, требует региональной дифференциации подходов. Для повышения точности предлагается разрабатывать индексы в рамках типовых географических кластеров с учётом транспортной

доступности и инфраструктурной насыщенности. В ряде проектов Минстроя РФ по разработке территориально-индивидуализированных нормативов эта проблема уже поднимается, однако пока не имеет устойчивой методологической базы.

В-третьих, демографические и социально-экономические параметры также существенно влияют на эффективность индексов. Низкая плотность населения, высокая миграционная подвижность, уровень доходов и безработицы формируют уникальную нагрузку на системы ресурсного обеспечения и распределения затрат. Следовательно, расчёт индексов должен включать такие переменные, как доля занятых в ресурсных отраслях, уровень обеспеченности социальными благами и уровень цен.

Дополнительным направлением совершенствования является внедрение цифровых технологий. Использование ГИС-технологий, спутникового мониторинга и автоматизированных баз данных позволяет получать актуальную информацию о ресурсах, состоянии транспортной инфраструктуры и строительной активности. Например, проект Минстроя России по внедрению системы «Цифровая стройка» на основе платформы ЕГРЗ (Единый государственный реестр заключений) демонстрирует эффективность применения автоматизированного сбора данных и расчёта сметных индексов в регионах.

Не менее важным направлением является учёт сезонности и логистических ограничений. В условиях Крайнего Севера поставка материалов возможна лишь в ограниченные навигационные окна, а стоимость фрахта может возрастать в 2–3 раза. Это требует введения индексов с сезонной корректировкой, что пока слабо реализовано в нормативной базе. В исследовании ВНИИЦС (2022) указано, что сезонные корректировки позволили бы сократить до 18% бюджетных отклонений по ряду арктических проектов.

Кроме того, развитие ресурсно-индексного метода предполагает создание системы мониторинга и верификации расчётов. Регулярный пересмотр индексов, формируемых на основе новых данных, обеспечит их актуальность и позволит оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации и логистических условий.

Рекомендации по дальнейшим исследованиям и разработкам:

- Проведение пилотных апробаций усовершенствованной методики расчёта ин-

дексов в ЯНАО, Республике Саха (Якутия), Мурманской области.

- Разработка программно-аналитической платформы по типу «СеверИндекс», учитывающей природные, логистические и социальные факторы.

- Интеграция научных институтов (например, ИЭИ СО РАН, МГСУ) в подготовку обоснований для нормативных изменений в области ресурсно-индексной оценки.

- Поддержка создания открытых региональных баз данных о стоимости ресурсов, инфраструктурных ограничениях и климатических коэффициентах.

Таким образом, реализация комплексного подхода, объединяющего учёт природно-климатических, экономических и социальных факторов, а также активное использование цифровых технологий и научных данных, позволит значительно повысить

обоснованность и точность ресурсно-индексного метода в северных регионах. Это, в свою очередь, обеспечит более эффективное распределение бюджетных средств, устойчивое развитие территорий и повышение прозрачности в сфере госстроительства.

Заключение

В заключение, несмотря на проблемы, связанные с формированием индексов при ресурсно-индексном методе для северных регионов России, существуют перспективы их решения. Развитие современных методов сбора и обработки данных, учёт климатических условий и социально-экономических факторов, а также использование инновационных технологий могут способствовать развитию ресурсно-индексного метода и его успешной адаптации к особенностям северных регионов России.

Библиографический список

1. Пилясов А.Н. Новая роль государства в развитии хозяйства регионов Севера // Север как объект комплексных региональных исследований / Отв. ред. В.Н. Лаженцев. Сыктывкар, 2005. 512 с. DOI: 10.1234/abcdefg.
2. Головин С.В. Роль государственной экспертизы в управлении стоимостью строительства // Главгосэкспертиза России. 2023. URL: https://gge.ru/upload/iblock/9a0/rz411uqlsixi3rtz8iexohpp41nexusmk/S.V.-Golovin_Rol-gosudarstvennoy-ekspertizy-v-upravlenii-stoimostyu-stroitelstva_.pdf (дата обращения: 15.03.2025).
3. Минстрой России. На ресурсно-индексный метод определения сметной стоимости строительства перешли 85 регионов. 2023. URL: <https://www.minstroyrf.ru/press/na-resursno-indeksnyy-metod-opredeleniya-smetnoy-stoimosti-stroitelstva-pereshli-85-regionov/> (дата обращения: 15.03.2025).
4. Жуков Н.И., Еремеев В.И. Аспекты развития органического сельского хозяйства на Севере России // Север и рынок. 2020. № 3. С. 16–18. URL: https://rio.ksc.ru/data/documents/3-2020_sever_i_rynok.pdf (дата обращения: 17.03.2025).
5. Коновалов С.В. Особенности формирования индексов ресурсообеспеченности // Седьмая Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы, направления и механизмы развития производительных сил Севера – 2020». Сыктывкар, 2020. Ч. II. С. 276–289.
6. Лебедев А.И. Методология индексации ресурсов в условиях Арктики // Арктика – территория стратегических научных проектов: сборник трудов. Мурманск, 2022. С. 45–60. URL: <https://prez.ysn.ru/wp-content/uploads/arktika-sbornik-trudov.pdf> (дата обращения: 15.03.2025).
7. Кузнецова Н.В., Шахова С.А. Природно-ресурсный потенциал северных районов: методические особенности комплексной оценки // Экономика региона. 2020. № 2. С. 482–494. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prirodno-resursnyy-potentsial-severnyh-rayonov-metodicheskie-osobennosti-kompleksnoy-otsenki> (дата обращения: 27.05.2025).
8. Семёнова Л.А., Жданов Е.М. Анализ и оценка ресурсообеспеченности Мурманской области с учётом экологических проблем региона // Вестник Дальневосточного государственного университета. 2021. № 1. С. 77–85. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-resursoobespechennosti-murmanskoj-oblasti-so-svyazu-ekologicheskikh-problem-regiona> (дата обращения: 27.05.2025).
9. Фёдоров А.В., Ершова И.Л. Инновационный потенциал регионов Российского Севера: тенденции развития // Региональная экономика. 2021. № 4. С. 59–70. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-regionov-rossiyskogo-severa-tendentsii-razvitiya> (дата обращения: 27.05.2025).
10. Иванова Т.Е., Ковалёв С.В. Факторы экстремальности Арктики и методы их формализации в разрезе экономического развития региона // Арктика и север. 2022. № 1. С. 104–115. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-ekstremalnosti-arktiki-i-metody-ih-formalizatsii-v-razreze-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona> (дата обращения: 27.05.2025).

УДК 336.221

М. В. Лысенко

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет,
Санкт-Петербург

Н. В. Лысенко

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Уральский филиал, Челябинск

Ю. В. Лысенко

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Уральский филиал, Челябинск

О. Л. Симченко

Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова,
Ижевск

Л. В. Камдина

Челябинский государственный университет, Челябинск

Б. И. Ерашев

Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова,
Ижевск

Е. А. Зеленина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Уральский филиал, Челябинск, e-mail: yekaterina.zelenina.03@bk.ru

БИЗНЕС СЕГМЕНТИРОВАНИЕ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ КОМПАНИЙ (ПРЕДПРИЯТИЙ) В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Ключевые слова: УСН, НДС, упрощенная система налогообложения, спецрежимы, налоговые каникулы, льготные ставки, налоговый вычет.

Изменения, касающиеся бизнеса в части налогообложения принимаются предпринимателями зачастую в негативном свете, так как такие перемены напрямую влияют на эффективность работы компаний (предприятий). Многие индивидуальные предприниматели и юридические лица стараются уйти от уплаты налога на добавленную стоимость. Такое положение дел связано с тем, что процентная ставка по данному налогу высока, а контроль со стороны налоговых органов пристальный. До изменений 2025 года упрощенная система налогообложения была самой простой и удобной для большинства компаний (предприятий). Итогом налоговой реформы стало появление уплаты налога на добавленную стоимость (НДС) на упрощенной системе налогообложения с 1 января 2025г. В данной статье будут рассмотрены условия применения упрощенной системы налогообложения, рамки в которых предпринимателям необходимо осуществлять отчисления по НДС.

М. V. Lysenko

St. Petersburg State Forest Engineering University, St. Petersburg

N. V. Lysenko

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Ural branch, Chelyabinsk

Yu. V. Lysenko

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Ural branch, Chelyabinsk

O. L. Simchenko

Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, Izhevsk

L. V. Kamdina

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

B. I. Erashev

Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, Izhevsk

E. A. Zelenina

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Ural branch, Chelyabinsk, e-mail: yekaterina.zelenina.03@bk.ru

BUSINESS SEGMENTATION OF THE TAX BURDEN OF COMPANIES (ENTERPRISES) IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Keywords: USN, VAT, simplified taxation system, special regimes, tax holidays, preferential rates, tax deduction.

Business-related tax changes are often viewed negatively by entrepreneurs, as such changes directly affect the efficiency of companies. Many individual entrepreneurs and legal entities are trying to avoid paying value-added tax. This situation is due to the fact that the interest rate on this tax is high, and the tax authorities are closely monitoring it. Before the changes in 2025, the simplified tax system was the simplest and most convenient for most companies. The result of the tax reform was the introduction of the payment of value added tax (VAT) on the simplified taxation system from January 1, 2025. This article will consider the conditions for applying the simplified taxation system, the framework within which entrepreneurs need to make VAT deductions.

Введение

На данный момент перед предпринимателями стоит серьезный выбор – выбор системы налогообложения, на которой они будут работать. Количество таковых систем постоянно растет, таким образом государство не только стимулирует бизнес, но и дает возможность компаниями и индивидуальным предпринимателям (ИП) уходить от дробления. Именно дробление стало проблемой для налоговой службы из-за незаконной оптимизации налогообложения, которой пользовались многие предприниматели. На данный момент для новой или же уже давно существующей компании стоит выбор, касающийся того, какую систему налогообложения выбрать. Многие выбирают упрощенную систему, так как налог значительно ниже, можно выбрать объект налогообложения самостоятельно, и работа компании (предприятия) практически ничем не ограничена. По данным Осмоловской-Суслиной А.Л., Борисовой С.Р. и других авторов упрощенная система не только пользуется популярностью в сравнении с ПСН, НПД, ЕСХН и АУСН среди предпринимателей, но и «обеспечивает 90% по-

ступлений от спецрежимов в бюджетную систему» [1].

В исследованиях Полежаровой Л.В. и Рубан-Лазарева Н.В. приводится мнение о необходимости реформации налогового режима, в связи с тем, что налоговая нагрузка малых и средних субъектов предпринимательства изменяется в соответствии с влиянием новаций [2, 3].

Целью исследования является рассмотрение и выяснение общей налоговой нагрузки в связи с налоговой реформой.

Материалы и методы исследования

В качестве научной базы данной работы использовались научные труды отечественных исследователей, а также их экспертная оценка. К методам использовавшихся в данной работе относятся системный анализ и моделирование ситуации в соответствии с текущим положением экономической ситуации.

Результаты исследования и их обсуждение

Многие ИП и юридические лица выбирали УСН из-за отсутствия обязанности

исчислять и уплачивать НДС. Но с начала 2025 года в законную силу вступила реформа, привносящая в работу бизнес-сегмента новшества, в том числе и НДС. Голова Е.Е. считает, что такая налоговая реформа является стимулом для более крупных компаний «за счет данной им возможности укрепить свои позиции на рынке и за счет более крупных клиентов выйти на высокий уровень доходов» [4]. Также стоит отметить, что среди ИП и юридических лиц наблюдается тенденция работать с теми контрагентами, которые используют НДС, при этом самостоятельно всячески уходить от него. Такие действия однозначно не позволяют экономике страны развиваться.

Также хотелось бы отметить исследование Крайновой И.М. и Раевой Т.В., в котором подчеркивается первоначальная цель УСН – поддержание бизнеса в сложный коронавирусный период, но устойчивый рост количества субъектов малого и среднего предпринимательства показал, что время корректировать льготный тариф пришло [5].

К таковым расходам относятся те, что связаны с приобретением основных средств и нематериальных активов, оплатой труда сотрудников, арендой и лизинга, а также проценты по кредитам и займам [6, 7].

Система «доходы минус расходы» уже подойдет тем компаниям (предприятиям), у которых расходы свыше 70%. К таким компаниям (предприятиям) принято относить те, что занимаются перепродажей товаров.

Согласно налоговой реформы НДС уплачивают теперь с доходов свыше 60 млн руб., при этом лимиты по УСН также увеличили. Так, в 2024 году лимит по доходу составлял 265,8 млн руб., с 2025 года лимит равен 450 млн руб. Такие нововведения позволяют компаниям (предприятиям) и ИП, относящимся к субъектам малого и среднего предпринимательства развиваться, тем самым укрепляя свое положение на рынке. Изменения также коснулись и остаточной стоимости основных средств: в 2024 году сумма составляла 150 млн руб., в 2025 она выросла на 50 млн руб., и стала равна 200 млн руб. При этом максимальное количество сотрудников осталось неизменным – 130 человек. Значительное увеличение лимитов показывает, что не только бизнес-сектор развивается в направлении укрупнения, но и повышает общий экономический фон.

Упрощенная система по-прежнему является более привлекательной чем общая система налогообложения (ОСНО), хотя у нее есть преимущество перед УСН. Оно состоит в том, что компании (предприятия) на ОСНО не имеют предела по доходам и основным средствам, количество сотрудников в штате юридические лица вправе выбирать самостоятельно, не ограничиваясь законодательством. Но все же УСН является более привлекательной по нескольким причинам. Во-первых, упрощенная система уплаты налогов. Во-вторых, выбор объекта налогообложения в зависимости от бизнеса. В-третьих, есть возможность совмещать УСН с другими специальными налоговыми режимами, при соблюдении их условий.

Значительное преимущество УСН в том, что до достижения лимита в 60 млн руб., ИП и юридические лица не уплачивают налог на добавленную стоимость, лишь установленные 6% от дохода или 15% от прибыли. Но при преодолении лимита в 60 млн компании (предприятия) вправе применять пониженные ставки по НДС: 5% при доходе от 60 млн до 250 млн руб. и 7% если доходы в промежутке от 250 млн до 450 млн руб. Стоит учитывать, что компании (предприятия) применяющие пониженные ставки не имеют право вычета входного налога на добавленную стоимость.

Рассмотрим пример. Организация за 2025 год заработала 258 млн руб., работа осуществляется по системе «доходы». Сумма налога составит для такой компании (предприятия): до достижения лимита в 60 млн – 3,6 млн; 190 млн рублей будет облагаться одновременно и 6%, и 5%, что равно 20,9 млн руб.; следующий порог пониженной ставки также был преодолен компанией (предприятием) и составил 8 млн руб., в данном случае также будет применяться одновременно 2 процентные ставки – 6% и 7%, а сумма составит – 1,04 млн руб. В целом компания (предприятия) или ИП уплатить налогов на сумму 25,54 млн руб. При этом если компания (предприятия) выбирает работать не с пониженными ставками, а с обычными в размере 10% и 20%, то у нее сохраняется право вычета входного НДС. Рассмотрим сумму налога при таких же условиях, что и ранее, но процент по НДС будет 20%. Тогда налог с 60 млн руб. составит, как и ранее 3,6 млн, а с остальной суммы – 198 млн руб., сумма налога будет равна 39,6 млн руб. [8].

Налогообложение бизнеса в Испании

Индивидуальные предприниматели		Юридические лица	
Наименование налога	Размер налога	Наименование налога	Размер налога
НДФЛ, в %	19 – 47	Корпоративный налог, в %	25
НДС, в %	4 – 21	НДС, в %	21
Взносы в Фонд социального страхования, в евро	80	Налог на строительство, в %	4
		Налог на экономическую деятельность (с оборота компании более 1 млн евро)	Зависит от вида деятельности

На данный момент Россия относится к числу тех стран, которые имеет не только разнообразную систему налогообложения, но и щадящую. В качестве примера приводим налогообложение бизнеса в Испании, входящей в состав ОЭСР. Так, существует всего 2 вида организационно-правовых форм: юридические лица и индивидуальные предприниматели, к которым также относятся фрилансеры и самозанятые. То есть последние никак не выделяются. Здесь не существует понятий УСН, приведены общие границы процентов различных налогов. В таблице приведены основные налоги, уплачиваемые бизнесом.

Согласно данным, представленным в таблице, становится видно, что и ИП, и юридические лица обязаны исчислять и отчислять в пользу государства налог на добавленную стоимость. При этом индивидуальные предприниматели оставляют за собой право вычета расходов, что помогает значительно сокращать расходы на налоги. Но все же отсутствие специальных налоговых режимов не позволяет компаниям оптимизировать налоги удобным и правомочным способом.

Роль регионов в поддержании и развитии бизнеса также важна. Правительство субъектов может самостоятельно устанавливать пониженные ставки, что является наиболее эффективным инструментом. Такие действия властей обусловлены не только помощью малому и среднему предпринимательству, но также и увеличением занятости рабочих мест, нацеленных на рост благосостояния населения. Также не стоит забывать и о том, что только налог, уплачиваемый с УСН, является не федеральным, и идет в полном размере в бюджет области, что также способствует развитию региона. Такая помощь со стороны субъектов наблюдается практически на всей территории. Снижение же ставок может достигать на «доходах» 1%, а на «Доходах минус расходы» 5%.

Такие меры позволяют юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям значительно сокращать налоговую нагрузку, сохраняя ресурсы для планомерного роста. В России множество положительных примеров реализации такой поддержки бизнеса. Помимо льготных послаблений для всех субъектов предпринимательства, только для начинающих компаний (предприятий) и ИП введены налоговые каникулы.

Новые компании (предприятия) и индивидуальные предприниматели осуществляющие свои первые шаги в предпринимательской деятельности не платят налоги на УСН с доходов с момента открытия компании (предприятия) и до конца календарного года, также дается дополнительный год. Такие меры направлены на поддержание бизнеса, налаживание связей компании (предприятия) с контрагентами, а также поиск своей ниши на рынке.

Заключение

Рассматривая ситуацию, в целом можно заметить, что с развитием экономической ситуации в нашей стране, в частности развитие малого и среднего предпринимательства, государство старается его поддерживать различными способами. Именно малым субъектам, у которых доход не превышает 60 млн руб. в год выбрать систему налогообложения трудно, ведь единственной упрощенной системой выбор не ограничен. Складывается мнение, что для начинающих предпринимателей уже даже упрощенная система сложная и предназначена для более крупных участников рынка, а введенный НДС это мнение лишь укрепляет.

Выбор системы налогообложения как для нового участника рыночных отношений, так и для устоявшегося предпринимателя, крайне сложный. Государство предоставляет все возможные инструменты для поддержания и развития малого и среднего бизне-

са. Можно говорить о том, что упрощенная система налогообложения по-прежнему остается преимущественной, так как является наиболее универсальной.

Библиографический список

1. Осмоловская-Суслина А.Л., Борисова С.Р. Упрощенная система налогообложения: первые оценки изменений налогового законодательства 2024 г. // Финансовый журнал. Серия: Theory and Practice. 2024. Т. 16. № 5. С. 97-108. DOI: 10.31107/2075-1990-2024-5-97-108. EDN: AFVSBY.
2. Полежарова Л.В., Волков Д.М. Зарубежный опыт фискальных механизмов преференциальной экономики // Экономика. Налоги. Право. Серия: Налоги и налогообложение. 2024. Т. 17. № 4. С. 145-154. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-4-145-154. EDN: MFPMXZ.
3. Рубан-Лазарева Н.В. Налогообложение малого и среднего бизнеса и развитие российской экономики // Экономика. Налоги. Право. Серия: Налоги и налогообложение. 2024. Т. 17. № 5. С. 129-136. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-5-129-136. EDN: LNBSDN.
4. Голова Е.Е. Уплата и учёт НДС при упрощенной системе налогообложения с 2025 года // Economy and Business. Серия: Theory and Practice. 2024. № 8 (114). С. 57-60. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-8-57-60. EDN: RBIVKR.
5. Крайнова И.М., Раева Т.В. Актуальные аспекты исчисления и уплаты налогов, взносов плательщиками, применяющими упрощенную систему налогообложения в 2025 года // Economy and Business. Серия: Theory and Practice. 2024. № 11-2 (117). С. 101-103. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-11-2-101-103. EDN: WOTBEC.
6. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч.2) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 26.04.2025).
7. ФНС России от 17.10.2024 N СД-4-3/11815@ «О направлении Методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по НДС для УСН») [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/pismo-fns-rossii-ot-17102024-n-sd-4-311815-metodicheskie-rekomendatsii/> (дата обращения: 26.04.2025).
8. Полякова М.А., Носов А.В. Экономика управления финансовыми и налоговыми рисками // Экономика. Налоги. Право. Серия: Налоги и налогообложение. 2023. Т. 16. № 4. С. 146-157. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-4-146-157. EDN: ANOTTB.

УДК 336.64

О. В. Маркин

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,
Санкт-Петербург, e-mail: omarkin71@gmail.com

МЕТОДЫ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ИНДУСТРИИ РИТЕЙЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Ключевые слова: сценарное планирование, управление финансами, финансовая стратегия, экономический кризис, финансовая устойчивость.

В статье обосновывается актуальность применения методов сценарного планирования для формирования финансовой стратегии в условиях экономического кризиса. Раскрывается понятие “Сценарное планирование”. Обосновываются основные принципы финансового сценарного планирования. Определяется алгоритм разработки сценариев с обоснованием каждого шага формирования сценариев. Выделяются особенности сценарного планирования в условиях экономического кризиса. Раскрываются связи между механизмами сценарного планирования и формирования финансовой стратегии компании. Обосновываются особенности разработки сценариев для целей формирования финансовой стратегии компании. Детализируются позитивные и негативные моменты влияния сценарного планирования на качество разрабатываемой финансовой стратегии. Выявляется период эффективного сценарного планирования и его изменение в условиях кризисной ситуации. Анализируется частое несоответствие периода эффективного сценарного планирования и срока окупаемости инвестиций в компаниях индустрии ритейла. Рассматриваются положительные и отрицательные аспекты применения сценарного планирования в компании. Обосновывается целесообразность создания отдельного финансового плана для каждого сценария развития компании. Определяется особая важность применения сценарного планирования для первого элемента финансовой стратегии – финансирование компании в условиях кризиса. Разрабатывается алгоритм сценарного планирования для стратегии финансирования компании. Подчеркивается важность этапа анализа угроз и возможностей.

O. V. Markin

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg,
e-mail: omarkin71@gmail.com

SCENARIO PLANNING METHODS IN DEVELOPING A FINANCIAL STRATEGY FOR A RETAIL COMPANY IN THE CONTEXT OF AN ECONOMIC CRISIS

Keywords: scenario planning, financial management, financial strategy, economic crisis, financial stability.

The article substantiates the relevance of using scenario planning methods to form a financial strategy in the context of an economic crisis. The concept of “Scenario Planning” is revealed. The basic principles of financial scenario planning are substantiated. An algorithm for developing scenarios with a justification for each step of scenario formation is determined. The features of scenario planning in the context of an economic crisis are highlighted. The connections between the mechanisms of scenario planning and the formation of the company’s financial strategy are revealed. The features of developing scenarios for the purposes of forming the company’s financial strategy are substantiated. Positive and negative aspects of the influence of scenario planning on the quality of the developed financial strategy are detailed. The period of effective scenario planning and its change in a crisis situation are identified. A frequent discrepancy between the period of effective scenario planning and the payback period of investments in retail industry companies is analyzed. Positive and negative aspects of applying scenario planning in a company are considered. The advisability of creating a separate financial plan for each scenario of the company’s development is substantiated. The special importance of applying scenario planning for the first element of the financial strategy – financing the company in a crisis – is determined. An algorithm of scenario planning for the company’s financing strategy is developed. The importance of the threat and opportunity analysis stage is emphasized.

Введение

Цель исследования – выявить основные особенности использования сценарного планирования при формировании финансовой стратегии компании в условиях экономического кризиса, определить и обосновать его основные принципы, этапы и элементы.

Экономическая среда, в которой оперируют российские компании, характеризуется постоянным ростом уровня конкурентной борьбы при том, что череда экономических кризисов последних лет постоянно повышает уровень неопределенности и меняет вектор развития компаний [8]. В результате этого, с одной стороны, увеличивается роль долгосрочных корпоративных стратегий, которые позволяют компаниям быть более эффективными и конкурентными, а с другой стороны, разработка стратегий в условиях экономической нестабильности имеет ряд особенностей в силу низкой предсказательной способности будущего.

Если говорить о финансовой стратегии компании, то она в условиях экономического кризиса претерпевает серьезные изменения, поскольку одновременно решает две задачи выживания и развития компании [6].

По мнению Винкель А.В. [2] в ситуации изменчивой внешней среды требуется иной формат финансового планирования, чем в стабильных условиях. Одним из возможных вариантов выхода из данной ситуации является применение метода сценарного планирования.

Актуальность данной темы определяется рядом факторов:

1) Частая повторяемость экономических кризисов в России. При том, что предсказать характер и силу их воздействия на конкретную компанию практически невозможно.

2) Реактивная форма принятия решений топ-менеджерами компаний в ответ на внешние вызовы.

3) Низкий уровень использования методов сценарного планирования в компаниях.

4) Отсутствие в арсенале руководства компаний других эффективных методов планирования в условиях неопределенности.

Все сказанное выше, а также плохо проработанные теоретические аспекты сценарного планирования в России, определили выбор темы данной статьи.

Материал и методы исследования

В процессе проведения исследования на основе системного подхода использо-

вались методы сравнительного и логического анализа. Результаты исследования опираются на работы отечественных ученых, работающих в области сценарного планирования, разработки корпоративных и финансовых стратегий компаний, а также изучающих влияние экономической нестабильной ситуации на процессы управления корпоративными финансами в частных компаниях.

Что такое сценарное планирование?

Автор статьи полагает, что сценарное планирование – это один из инструментов стратегического планирования, который помогает компаниям определить, какие изменения могут произойти в развитии компании в зависимости от изменения внешних (экономическая или политическая ситуация, изменение поведения потребителей и т.д.) и внутренних (авария на производстве, снижение производительности труда в компании и т.д.) обстоятельств. Альтернативой традиционному линейному планированию в условиях повышенной неопределенности является сценарное планирование [2]. Сущность метода заключается в составлении нескольких вариантов сценариев будущего.

По мнению Крыловой Е.В. [5] не существует единого определения понятия “сценарий”. Ссылаясь на ряд авторов (Майкл Портер, Питер Шварц, Пол Шумейке), она приводит следующие формулировки этих понятий:

- «Внутренне непротиворечивый взгляд на то, чем может обернуться будущее»;

- «Инструмент упорядочения имеющихся представлений о возможных условиях деятельности в будущем, в которых принятое решение окажется правильным»;

- «Рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения».

Крылова Е.В. [5] также предлагает свой вариант: сценарий – это модель будущего, в которой описывается возможный ход событий.

Автор статьи отчасти согласен с мнениями, приведенными выше, и предлагает свой вариант определения: сценарий – это модель значимого для компании будущего, в котором описывается ход событий, представляющих угрозы и возможности для деятельности компании.

Принципы сценарного планирования

Принципы сценарного планирования были предложены рядом авторов, в т.ч.: Демидовой Е.О. [3], Ковач А.М. [4] и другими. Принимая во внимание результаты указанных исследований, автор предлагает систему базовых принципов при работе со сценариями развития компании, обобщающую и дополняющую эти результаты:

1) *Принцип стратегических альтернатив.* При разработке сценариев необходимо иметь выбор из нескольких альтернативных вариантов. Сценарии должны отличаться друг от друга и включать комбинацию разных факторов для возможности объективной оценки всех основных вариантов развития компании.

2) *Принцип функциональности.* Каждый из сценариев должен содержать факторы, на основе которых можно принимать управленческие решения.

3) *Принцип риск-ориентированности.* В каждом сценарии должна быть оценка уровня рисков, с которыми будет сопряжена деятельность компании. Этот уровень риска должен быть осознан и принят на уровне топ-менеджмента и владельцев компании.

4) *Принцип целостности.* В каждом сценарии должны быть описаны все ключевые риски и возможности.

5) *Принцип новизны.* Автор согласен с Черкасовой В.А. [10], что каждый сценарий должен давать менеджменту какую-либо дополнительную информацию. И одна из основных задач хорошего сценария, дать возможность лицам принимающим решения видеть ситуацию иначе, чем они видят ее сейчас.

6) *Принцип реалистичности.* Вероятность событий в сценариях должна быть достаточно высока [7].

7) *Принцип логической простоты и непротиворечивости.* Каждый сценарий должен представлять собой взаимосвязанную и непротиворечивую систему [3, 7, 14]. При этом Dean M. в своей работе [13] указывает на возможность использования интуитивного подхода с низкой формализацией и логикой в условиях повышенной неопределенности.

8) *Принцип низкой коррелятивности факторов между собой* [3].

9) *Принцип гибкости* [12]. В том числе гибкость в перераспределении ресурсов между различными стратегиями

Данные принципы сценарного планирования актуальны для формирования как корпоративной, так и финансовой стратегии компании.

Алгоритм сценарного планирования

По мнению автора данной статьи алгоритм разработки сценариев должен включать следующие этапы:

Шаг 1. *Анализ внутренней и внешней среды компании.* Под внутренней средой мы понимаем индивидуальные особенности внутри компании. Это деление важно, так как при дальнейшем формировании корпоративной стратегии нужно учитывать, что степень влияния менеджмента на внутреннюю среду компании гораздо выше, чем на внешнюю. При этом факторы внешней среды также можно разделить на прямые (участники, поставщики, покупатели и так далее) и косвенные (макроэкономические, политические и т.д.). Влияние топ-менеджмента компании на прямые факторы внешней среды значительно выше, чем на косвенные.

Шаг 2. *Выбор ключевых факторов,* оказывающих влияние на компанию. Автор согласен с мнением Крыловой Е.В. [5], что все факторы должны быть значимы, а также независимы друг от друга.

Шаг 3. *Выбор показателей деятельности* компании для каждого из ключевых факторов. Вальдштейн Л.В. [1] предлагает создание матрицы “Ключевой фактор – показатель”, в которой выбирается шаг изменения параметра ключевого фактора и соответствующий ему шаг изменения параметра.

Шаг 4. *Анализ угроз и возможностей* для компании с учетом ключевых факторов.

Шаг 5. *Разработка пула возможных сценариев.* Количество не ограничено, но для детального обсуждения каждого сценария командой топ-менеджеров желательно иметь не более 8-10 отличных друг от друга вариантов.

Шаг 6. *Выбор нескольких основных сценариев.* Желательно 3-4: “оптимистичный”, “реалистичный”, “пессимистичный” и, если еще один, то максимально отличный от остальных для более качественной проработки будущей стратегии.

Шаг 7. *Разработка корпоративной стратегии* под каждый основной сценарий. Количество стратегий не обязательно равно количеству сценариев. При этом для каждого сценария должна быть сформиро-

вана стратегия с наиболее благоприятным, но реалистичным исходом. В общем случае под наиболее благоприятным исходом автор понимает ситуацию, при которой стоимость компании будет максимальной.

Шаг 8. Автор считает целесообразным разрабатывать финансовый стратегический план для каждого варианта стратегии на максимально возможный временной период. Кроме этого, необходимо произвести расчет финансовых коэффициентов и их проверку на предмет соответствия предельно допустимым значениям, принятым в компании. Детализация и временной интервал данного плана и расчета финансовых коэффициентов определяется потребностью топ-менеджмента в финансовой информации, а также необходимостью финансового директора убедиться в финансовой устойчивости компании в любой момент времени на горизонте стратегического планирования. В случае получения негативных финансовых сценариев на данном этапе, предлагаемая корпоративная стратегия должна быть пересмотрена.

Шаг 9. *Выбор и реализация основной корпоративной стратегии.*

Шаг 10. *Мониторинг внешней и внутренней среды.* Вальдштейн Л.В. [1] предлагает установить систему контрольных показателей, находясь в рамках которых компания будет чувствовать себя в стабильных условиях. При выходе за пределы данных показателей топ-менеджерами инициируется вопрос о корректировке действующей стратегии или переходе к одной из стратегий, ранее разработанных на шаге 7.

Временные границы сценариев

Ютанов Н.Ю. в своей работе [11] выделяет четыре временных периода, в которых подход к разработке сценариев меняется:

1) До 3-х лет. В силу того, что на этот период можно достаточно точно экстраполировать имеющиеся бизнес-тенденции, количество предсказуемых факторов превышает количество трудно определяемых факторов. В таких сценариях преобладают количественные методы с конкретизацией сроков.

2) От 3-х до 7-ми лет. Количество ключевых неопределенностей возрастает. В сценариях уже преобладает качественное описание событий. Сценарии могут страдать недоверенностью, но они нужны компании для выявления основных тенденций развития.

3) От 7-ми до 12-ти лет. Неопределенность будущего увеличивается. Детализация планирования уже не дает результата.

4) Более 12-ти лет. Возможны только неполные сценарии. Процесс, по сути, сводится к выдвиганию гипотез.

По мнению автора, такой взгляд на проблемы выбора периода при сценарном планировании был актуален 15 лет назад. В настоящее время в связи с ростом количества экономических кризисов и увеличением скорости научно-технического прогресса период эффективного сценарного планирования сократился и не может превышать 2-х (в исключительных случаях 3-х) лет. И это является серьезной проблемой для компаний индустрии ритейла, у которых:

- договор аренды заключается, исходя из требований торговых центров, как правило на 5-10 лет;
- средний срок окупаемости вложений в розничную точку составляет 5-7 лет;
- средний срок реновации торгового оборудования также 5-7 лет.

На сегодняшний день такая “нестыковка” по срокам является одной из самых серьезных проблем при разработке инвестиционно-финансовой стратегии розничной компании. Выход напрашивается только один, применение смешанного типа сценарного планирования. Т. е. 2-3-х летняя часть сценария должна быть конкретизирована гораздо подробнее (с отражением в финансовых стратегиях всех принятых в компании уровней аналитики), чем период сценария с 4-го года и далее, где в основном будут использованы качественные оценки или даже гипотетические предположения. Данный подход конкретизирует финансовый подход к методике TAIDA, предложенной Линдгреном и Бандхольдом [7], которые в своей работе предлагают делить будущие тренды на “определенности”, в которых менеджмент компании имеет высокую степень уверенности и “неопределенности”, где степень уверенности ниже. При этом в своей работе они не предлагают различной степени конкретизации ближайших и последующих периодов. Dean M. [13] также указывает на преобладание количественных методов над качественными при краткосрочном сценарном планировании.

К сожалению, подобные инструменты становятся более трудоемкими и менее привычными, что вызывает серьезные

сложности с применением подобных инструментов у финансовых служб розничных компаний.

*Плюсы и минусы
сценарного планирования*

Сценарное планирование, как один из основных инструментов стратегического планирования, оказывает позитивное влияние на качество разрабатываемых стратегий, а также на уровень финансового управления в компании. Применение сценарного подхода позволяет:

- 1) более детально прорабатывать корпоративную и финансовую стратегии компании;
- 2) повышать уровень адаптации компании к изменениям внешней и внутренней среды компании;
- 3) проводить более системную оценку бизнес и финансовых рисков;
- 4) более качественно оценивать потенциальные возможности для развития компании
- 5) лучше ориентироваться в условиях повышенной неопределенности.

Однако для полноты картины стоит упомянуть и о сложностях и негативных моментах использования сценарного планирования:

- 1) данный подход является более трудозатратным по сравнению с методами линейного планирования;
- 2) результат напрямую зависит от уровня экспертизы ключевых участников процесса и их субъективной оценки вероятности тех или иных событий;
- 3) сложность выбора основного пула из большого количества потенциальных сценариев (всего 2 фактора дают 4 варианта сценария, 3 фактора – 8 вариантов, 4 фактора – 16 и т. д. В реальной ситуации количество факторов, как правило, измеряется десятками). Автор согласен с мнением Плешаковой М.В. [9] о том, что чем большее количество факторов риска учитывается при планировании, тем более эффективным становится сценарий;
- 4) сценарное планирование входит в противоречие с линейным принципом менеджмента, принятым в России в большинстве компаний;
- 5) главный плюс сценарного планирования – это качественная оценка будущих событий, при том, что менеджменту более привычен количественный подход к планированию.

*Особенности сценарного планирования
при формировании финансовой
стратегии компании*

Как было указано в более ранней статье автора [6] финансовая стратегия с одной стороны является частью корпоративной стратегии, детализирующей источники финансирования (стратегия финансирования), конкретизирующей эффективность финансового управления компанией (стратегия финансовой эффективности) и формализующей инвестиционный блок компании (инвестиционная стратегия), а с другой стороны, несомненно, является зависимой от корпоративной стратегии. При этом достаточно часто возможности и ограничения финансовой стратегии в свою очередь влияют и на корпоративную стратегию.

По мнению автора статьи, для формирования финансовой стратегии в условиях повышенной неопределенности и/или высокой волатильности ключевых факторов, влияющих на компанию, необходимо также использовать инструмент сценарного планирования.

Причем в рамках разработки финансовой стратегии алгоритм сценарного планирования, по сути, будет проходиться дважды.

Первый раз при разработке сценариев для корпоративной стратегии в числе прочих также анализируются финансовые факторы внешней и внутренней среды компании. На данном этапе финансовые факторы учитываются в пуле всех факторов (Шаг 2) и также непосредственно влияют на будущие сценарии и корпоративные стратегии.

Второй раз необходимость разработки сценариев финансовой стратегии возникает после формирования пула корпоративных стратегий. По мнению автора, если говорить о трех основных элементах финансовой стратегии: стратегии финансирования компании, стратегии финансовой эффективности и стратегии инвестирования, то сценарное планирование первого элемента необходимо делать для каждой корпоративной стратегии. Это объясняется тем, что финансирование компании является важнейшей составной частью для реализации любой корпоративной стратегии. Для различных вариантов корпоративной стратегии могут применяться принципиально различные источники финансирования. Стратегии же финансовой эффективности и инвестирования являются менее вариативными и в меньшей степени подверже-

ны влиянию ключевых факторов. Исходя из этого, автор статьи полагает возможным применение сценарного планирования для них только в рамках утвержденной корпоративной стратегии.

Автор предлагает следующий алгоритм сценарного планирования применительно к формированию стратегии финансирования компании:

Шаг 1. Анализ внутренней и внешней среды компании.

Если говорить о внешней среде компании, то на данном этапе необходимо прежде всего проанализировать состояние финансового рынка, а также экспертно оценить его динамику на ближайшие годы. Прежде всего компании будет интересовать вся линейка банковских финансовых продуктов (овердрафты, краткосрочное кредитование, инвестиционные и субсидированные кредиты и т.д.), небанковские инструменты (лизинг, факторинг, облигационные займы, небанковские займы и т.д.), а также привлечение денег от действующих (займы, увеличение добавочного капитала) и будущих (продажа долей и акций компании, IPO, SPO и т.д.) участников компании. Необходимо также учесть возможность получения (расширения) товарных кредитов поставщиков (в том числе и на платной основе), а также финансирование в виде авансов от покупателей (для компаний индустрии ритейла в роли предоплаты выступают подарочные сертификаты).

Анализ внутренней среды компании включает прежде всего анализ кредитоспособности самой компании. Здесь, помимо уровня текущей закредитованности компании, необходимо оценить состояние залоговой базы, в том числе и юридическую готовность активов компании выступать в качестве залогов.

Шаг 2. Выбор ключевых факторов.

Основные факторы внутренней среды компании, которые необходимо учесть, это потребность компании в дополнительном финансировании, а также фактический и требуемый уровень компетенций в привлечении финансирования менеджментом компании. Основными факторами внешней среды, которые необходимо оценить, будут: степень доступности различных видов финансирования, рыночная стоимость заемных средств, динамика ключевой ставки и др. Кроме того, необходимо сделать экспертную оценку по изменению факторов

внешней среды на весь период сценарного планирования.

Шаг 3. Выбор показателей деятельности.

При сценарном планировании внешнего финансирования показатели деятельности компании необходимо разделить на два пула:

- Первый будет связан с объемом внешнего финансирования. В этом случае в качестве основных показателей будут выступать финансовые коэффициенты финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности.

- Второй пул показателей будет ориентирован на фактор средней стоимости заемных средств. Здесь уместнее будет использовать финансовые коэффициенты связанные с прибылью компании. В этом случае необходимо также учитывать высокую волатильность стоимости заемных средств в условиях экономического кризиса.

Шаг 4. Анализ угроз и возможностей.

Данный шаг является наиболее важным в том случае, когда речь идет о внешнем финансировании компании в условиях экономической нестабильности. Наиболее распространенными финансовыми рисками, которые необходимо учесть, будут следующие:

- низкая доступность внешнего финансирования;
- рост стоимости заемных средств;
- требования кредиторов о досрочном возврате денежных средств в связи с кризисной ситуацией в экономике и/или изменением финансового состояния компании;
- требования кредиторов об увеличении качества залоговой базы и т.д.

Шаг 5. Разработка пула возможных сценариев.

Особенностью данного шага является его относительная простота. Это объясняется тем, что при обсуждении сценариев финансирования для каждого из сценариев корпоративной стратегии мы фактически оперируем только тремя основными факторами: объем заимствования, стоимость заемных средств, доступность залоговой базы. Если же говорить о качественной оценке, то фактически речь идет в основном о выборе пула источников финансирования под каждый сценарий корпоративной стратегии. Из этого также можно сделать вывод, что нет необходимости делать несколько сценариев финансирования под каждый сценарий корпоративной стратегии. Поскольку один сценарий финансирования может удовлетворять сразу нескольким сценариям

корпоративной стратегии, лучше использовать матрицу “Сценарий финансирования / сценарий корпоративной стратегии”. Подобный инструмент позволит дать более качественно подойти к выбору корпоративных сценариев поскольку хорошо дополнит их финансовой информацией.

Шаг 6. *Выбор нескольких основных сценариев.*

На данном шаге желательно выбрать 3-4 сценария: “оптимистичный”, “наиболее реалистичный”, “пессимистичный” и, если еще один, то максимально отличный от других. Например, с использованием непривычных для компании источников финансирования.

Шаг 7. *Разработка стратегии финансирования под каждый основной сценарий финансирования.*

Здесь речь идет как о качественном описании стратегии финансирования для всех финансовых сценариев. При этом отдельные элементы стратегии могут быть актуальными для различных сценариев финансирования. Например, в случае “пессимистичного” и “реалистичного” сценариев компания планирует использовать такой источник финансирования как “займы учредителей”. Соответственно, после проработки этот элемент будет использоваться сразу в двух стратегиях.

Шаг 8. *Разработка финансового стратегического плана для каждого варианта стратегии на весь временной период.*

Шаг 9 (после выбора основной корпоративной стратегии) *Выбор стратегии финансирования.*

Шаг 10. *Мониторинг внешней и внутренней среды.* Также как и для корпоративной стратегии, для стратегии финансирования, необходимо установить систему контрольных финансовых показателей, находясь в рамках которых компания будет чувствовать себя в стабильных условиях.

При выходе за пределы данных показателей должен инициироваться вопрос либо о корректировке действующей стратегии финансирования, либо о переходе к одной из стратегий, ранее разработанных на шаге 7. В исключительных случаях корректировке (замене) подлежит и корпоративная стратегия.

Практический пример

Для иллюстрации данного алгоритма можно привести достаточно простой пример. Допустим, розничная компания ведет активную инвестиционную политику, открывая магазины в новом для нее регионе. На данный момент компания имеет возможность заключить 7 договоров аренды помещений под будущие магазины сроком на 10-ть лет. Также наиболее реалистичным принят сценарий развития компании, при котором очень высока вероятность того, что через год количество возможных локаций сократится в несколько раз. Компании необходимо принять решение об открытии магазинов в текущем периоде.

Для финансирования данного проекта компания планирует использовать на 50% собственный капитал и на 50% банковское финансирование. Расчеты показали, что для достижения планового срока окупаемости проекта средневзвешенная стоимость капитала (WACC) не может быть выше 20% годовых. Стоимость собственного капитала компания принимает равной 18% годовых. Кроме того, компания имеет открытый лимит по кредитным линиям по ставке равной ключевой ставке плюс 3% годовых. Текущая ключевая ставка равна 20%. Соответственно, в такой ситуации компания будет привлекать денежные средства под 23% годовых.

Таким образом, текущая средневзвешенная стоимость капитала (WACC), которая используется для расчёта ставки дисконтирования будет равна:

$$\text{WACC текущ.} = (18\% * 50\%) + ((20\% + 3\%) * 50\%) = 20,5\%$$

И при такой ставке компания должна отказаться от реализации задуманного проекта, т.к. WACC выше 20% годовых.

Однако, в компании наиболее вероятным был принят сценарий, при котором средняя ключевая ставка на период окупаемости проекта составит 10% годовых, а средняя стоимость собственного капитала будет на уровне 16%. Соответственно, расчет будущего среднего WACC выглядит следующим образом:

$$\text{WACC будущ.} = (16\% * 50\%) + ((10\% + 3\%) * 50\%) = 14,5\%$$

Возвращаясь к алгоритму сценарного планирования, можно сказать, что менеджмент компании, оценив на Шаге 7 стратегию финансирования данного проекта, может принять решение в пользу реализации данного проекта, поскольку будущий ожидаемый средний WACC по проекту (14,5%) ниже максимально возможного расчетного WACC (20%).

При этом обязательно необходимо понимать, что в данной ситуации компания также должна принять на себя повышенный риск, связанный с возможно более долгим снижением ключевой ставки. И как возможную защиту от данного риска проработать дополнительные варианты снижения WACC. Например, за счет высвобождения собственных средств при продаже внеоборотных активов с более низкой доходностью.

Выводы

Подводя итоги, можно сделать следующие основные выводы:

1. Роль сценарного планирования при разработке корпоративной и финансовой стратегии компаний индустрии ритейла в условиях экономического кризиса крайне высока.

2. Доказана целесообразность разработки финансового плана для каждого сценария корпоративной стратегии.

3. Выявлена проблема различия периода эффективного сценарного планирования (2-3 года) и сроков окупаемости инвестиций (5-10 лет) и принятых в деловой практике договорных арендных отношений (5-7 лет) для компаний индустрии ритейла в условиях экономического кризиса.

4. Метод сценарного планирования особенно эффективен для первого элемента финансовой стратегии: финансирование компании, но может также применяться для стратегия финансовой эффективности и инвестиционной стратегии.

5. Матрица “Сценарий финансирования / сценарий корпоративной стратегии” позволяет более качественно проработать источники финансирования для каждой корпоративной стратегии.

6. Высока роль сценарного планирования для поиска и формализации будущих бизнес и финансовых рисков компании.

Алгоритм сценарного планирования при формировании стратегии финансирования компании, разработанный автором и описанный выше, особенно актуален в условиях экономического кризиса.

Библиографический список

1. Вальдштейн Л.В. Сценарное планирование как эффективный инструмент стратегического управления инвестиционно-строительным холдингом // Инновации в менеджменте. 2022. № 3(33). С. 64-69. URL: http://innmanagement.ru/?page_id=3141#open1 (дата обращения: 06.05.2025). EDN: HRGCDS.
2. Винкель А.В. Применение сценарного метода в финансовом планировании на сельскохозяйственном предприятии // Молодой ученый. 2018. № 42 (228). С. 190-192. URL: <https://moluch.ru/archive/228/53189/> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: YLTMZV.
3. Демидова Е.О. Проблемы разработки модели процесса стратегического сценарного прогнозирования и планирования развития предпринимательских структур // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 8(32). С. 50. URL: <https://web.archive.org/web/20130718200906/http://www.uecs.ru/uecs-32-322011/item/588-2011-08-31-06-55-11> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: OZQKIV.
4. Ковач А.М. Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте // Молодой ученый. 2016. № 29 (133). С. 419-422. URL: <https://moluch.ru/archive/133/37454/> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: XIFDWN.
5. Крылова Е.В., Карпович А.И. Сценарное планирование на предприятии в период нестабильности // Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные закономерности: Материалы международной научно-практической конференции, Новосибирск, Саратов, 10 октября 2014 года. Часть 2. 2014. С. 68-71. URL: <http://www.academymanager.ru> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: SWQXHX.
6. Кунин В.А., Маркин О.В. Концепция формирования корпоративной финансовой стратегии в условиях экономического кризиса // Экономика и управления: проблемы, решения. 2024, январь, Т. 2. С. 64-74. URL: https://s-lib.com/issues/eiu_2024_01_v2_a9/ (дата обращения: 06.05.2025). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.02.009. EDN: GVFCSE.

7. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп-Бизнес, С. 2009. 256 с. URL: <https://www.olbuss.ru/> (дата обращения: 06.05.2025). ISBN 978-5-9693-0137-5. EDN: QTRCSR.
8. Мурадова З.Р., Абакарова А.Б. Роль антикризисной стратегии в управлении предприятием // Концепции современного образования: системные изменения и перспективные направления развития. 2020. С. 184-189. EDN: CXJMBT.
9. Плешакова М.В., Лунев В.Д. Возможности использования сценарного планирования при распределении ресурсов на производственном предприятии (зарубежный опыт) // Экономика: теория и практика. 2020. № 1(57). С. 64-70. URL: https://econ.kubsu.ru/images/1_2020.pdf (дата обращения: 06.05.2025). EDN: FQPPOR.
10. Черкасова В.А. Формирование корпоративной стратегии на основе сценарного планирования // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 6 (135). С. 19-27. URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/detail.php?ID=13824> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: JVZCJN.
11. Ютанов Н.Ю., Переслегин С.Б. Неизбежное будущее в сценарном планировании // Инновации. 2008. № 2. С. 43-47. URL: <https://maginnov.ru/ru/zhurnal/arhiv/2008/> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: KXYFFH.
12. Bouhaleb A., Smida A. Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity // European Journal of International Management. 2020. Т. 14. №. 3. С. 476-493. URL: https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&q=Exploring+Scenario+Planning+Processes+%&btnG (дата обращения: 06.05.2025).
13. Dean M. Scenario planning: A literature review // A report of project. 2019. № 769276-2. URL: https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&q=scenario+planning&btnG= (дата обращения: 08.05.2025).
14. Pastor F.M. Exploring Scenario Planning Processes. Lund university, 2009. 41 с.

УДК 336.27

Г. В. Морозова

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: morozovagalina@mail.ru

Ю. Ю. Филичкина

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск

В. И. Чугунов

Московский университет имени С.Ю. Витте, Москва

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОЛГ РЕГИОНА: СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ

Ключевые слова: государственный долг, дефицит республиканского бюджета, долговая политика, структура государственного долга, устойчивость.

Если для государственного бюджета России характерен низкий государственный долг, то для части бюджетов регионов был присущ бюджетный дисбаланс. На формирование бюджетного дефицита регионов оказали влияние пандемия COVID-19, геополитические кризисы, а также нехватка собственных налоговых и неналоговых доходов и как следствие бесконтрольное заимствование. Все это повлияло на рост рисков для устойчивости бюджетов региона и вызвало необходимость поддержать регионы путем замещения коммерческого долга бюджетными кредитами с последующим списанием значительного объема таких кредитов. Цель работы - анализ состояния государственного долга Республики Мордовия и обоснование тенденций его развития. При проведении исследования авторами использовался метод системного подхода корреляционно-регрессионный анализ с помощью кусочно-линейной модели. В статье сделан вывод о том, что решающую роль в снижении государственного долга Республики Мордовия сыграла предоставленная государством возможность списания государственного долга субъектов Российской Федерации с дальнейшим направлением высвобождаемых средств на экономическое развитие региона. Полученные результаты могут использоваться органами государственной власти при оценке государственного долга.

G. V. Morozova

National Research Mordovia State University, Saransk,
e-mail: morozovagalina@mail.ru

Yu. Yu. Filichkina

National Research Mordovia State University, Saransk

V. I. Chugunov

S. Yu. Witte Moscow University, Moscow

REGIONAL STATE DEBT: STATUS AND TRENDS

Keywords: public debt, republican budget deficit, debt policy, public debt structure, sustainability.

If the Russian state budget is characterized by low public debt, then a part of the regional budgets was characterized by a budget imbalance. The formation of the regional budget deficit was influenced by the COVID-19 pandemic, geopolitical crises, as well as a shortage of their own tax and non-tax revenues and, as a result, uncontrolled borrowing. All this has led to an increase in risks to the sustainability of the region's budgets and has led to the need to support the regions by replacing commercial debt with budget loans, followed by the cancellation of a significant amount of such loans. The purpose of the work is to analyze the state of the national debt of the Republic of Mordovia and substantiate the trends of its development. During the research, the authors used the method of a systematic approach, correlation and regression analysis using a piecewise linear model. The article concludes that the crucial role in reducing the public debt of the Republic of Mordovia was played by the opportunity provided by the state to write off the public debt of the subjects of the Russian Federation with the further allocation of released funds for the economic development of the region. The results obtained can be used by public authorities in assessing public debt.

Введение

Стабильность государственных финансов на региональном уровне является основой социально-экономического развития региона. При многообразии субъектов РФ, актуальными являются исследования, направленные на расчет основных показателей, характеризующих государственный долг.

Теоретические аспекты государственного долга и его роль в экономике рассматривались Караваевой Н.М. [1], Казаковой М.В. [2]. Вопросам управления государственным долгом в регионе уделялось внимание в трудах Макейкиной С.М.[3], Вахрушева Д.С., Карпова Д.М. [4], Плохотникова Г.В.[5].

С точки зрения экономической безопасности региона государственный долг рассматривался в работах Тегетаевой О.Р., Туаевой Л.А., Кабисовой Л.Э. [6], Ермишиной О.Ф., Лариной А.С. [7].

Оценка влияния государственного долга субъектов РФ на региональную экономику проводилась в работах Матевосовой А.М. [8], Игониной Л.Л., Леоновой С.А. [9].

Вместе с тем, вопросы состояния государственного долга в регионах требуют дальнейшей научной и практической интерпретации.

Целью исследования является анализ состояния государственного долга Республики Мордовия и обоснование тенденций его развития.

Материал и методы исследования

Теоретической и методологической основой исследования послужили публикации отечественных ученых, посвященные вопросам состояния государственного долга и тенденциям его развития, публикации по исследуемой теме в периодических изданиях. При проведении исследования использовался метод системного подхода, корреляционно-регрессионный анализ с помощью кусочно-линейной модели.

Результаты исследования и их обсуждение

Изучение государственного долга региона является актуальным и определяется многими ключевыми аспектами, такими как фискальная устойчивость региона, инвестиционный климат, социальная стабильность, качество жизни населения, взаимоотношения с федеральным центром. Результаты исследования государственного долга являются основой для принятия управленческих решений на региональном уровне, нацеленных на обеспечение долгосрочной финансовой стабильности и устойчивого развития [10].

Важными показателями, отражающими состояние региональной бюджетной системы, является соотношение доходной и расходной частей бюджета. Динамика изменения параметров регионального бюджета Республики Мордовия за 2019-2023 годы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Параметры регионального бюджета Республики Мордовия за 2019-2023 гг., млн руб.

Год	Доходы		Расходы	Дефицит/профицит
	Налоговые и неналоговые	Безвозмездные поступления		
2013	15 512,3	16240,4	35465,9	3713,1
2014	23 592,1	11915,8	40337,3	4829,3
2015	19 749,6	13407,4	39183,1	6026,1
2016	22 849,9	14096,1	40238,4	3292,4
2017	22 146,1	12618,4	44326,8	9562,3
2018	23 726,7	12408,7	42769,5	6634,1
2019	24 186,4	17400,6	40096,4	1490,6
2020	25 166,4	26779,0	50145,3	1800,0
2021	30 021,4	29985,4	56141,8	3864,9
2022	34 422,3	43122,4	62301,7	15243,0
2023	35 899,0	26785,6	63120,2	-435,6
2024	45613,7	27567,1	71310,3	-1870,5

Примечание: составлено авторами по [11].



Рис. 1. Динамика государственного долга Республики Мордовия за 2013-2024 гг., млн руб.
 Источник: составлено авторами по [11]

Данные в таблицы 1, демонстрируют неоднозначную тенденцию исполненных доходов регионального бюджета. Наибольший рост доходов наблюдается в 2022 году. Однако в 2023 доходы республиканского бюджета снизились на 435,6 млн руб. В целом за исследуемый период доходы субъекта РФ выросли на 50,7% по фактическим значениям. За исключением 2019 года доходная часть республиканского бюджета была исполнена выше утвержденных плановых значений.

Расходы за анализируемый период имели тенденцию к росту. В 2023 году расходы увеличились до 63 120,2 млн руб., что на 57,4% по сравнению с 2019 годом. В большинстве случаев расходы исполнялись ниже утвержденных параметров. За 2019-2022 годы республиканский бюджет имел возрастающий профицит. В 2023 году после нескольких лет профицита бюджета наблюдается его дефицит в размере 435,6 млн руб., что указывает на изменение экономических условий и финансовой политики.

Значительной проблемой регионального бюджета республики Мордовия является высокий уровень долговой нагрузки. Динамика регионального долга Республики Мордовия демонстрирует значительные объемы государственного долга, что может создавать дополнительную финансовую нагрузку на бюджет (рисунок 1).

Из данных рисунка 1. следует, что государственный долг Республики Мордовия с 2013 года по 2018 год имел тенденцию роста поскольку осуществлялась подготовка

к празднованию Тысячелетия единения мордовского народа с народами Российского государства и проведения матчей футбольного первенства 2018 года и составил в 2018 году 56 млрд рублей. Это 237% к собственным доходам республиканского бюджета, то есть долг республики практически в 2,5 раза превышал годовые доходы бюджета. Другими словами, осуществлялось бесконтрольное заимствование, контрактация под источники, которые реально не были обеспечены финансовыми средствами и не была проведена оценка будущего налогового потенциала, который мог бы покрыть за счет собственных доходов. В связи с этим получился сильный разрыв и фактически республика была антилидером на протяжении многих лет в российской Федерации по уровню государственного долга. В 2018 году в отношении Республики Мордовия были введены ограничения на капиталовложения. Как следствие это повлияло на сдерживание активности в сфере инвестиционной политики и в строительстве различных объектов.

Для снижения государственного долга в 2019 году Фонд имущества Республики Мордовия продал на торгах 100% акций крупнейшего республиканского сельхозпроизводителя АО «Тепличное», что позволило республике погасить государственный долг в сумме 1,7 млрд руб. В 2020 году правительство планировало вернуть еще два млрд руб., но снова пришлось брать кредиты под большие проценты. В структуре государственного долга Республики Мордо-

вия 40 % гос. долга составляли банковские кредиты. В 2019 году Минфин Республики Мордовия направил все свои усилия, чтобы снизить государственный долг региона, расходы по его обслуживанию и оптимизировать его структуру (таблица 2).

Данные таблицы 2 свидетельствуют об увеличении суммы бюджетных кредитов на 15,5 % и об снижении суммы кредитов, полученных от кредитных организаций, на 84,2 %. В результате погашения субфедеральных бумаг данный вид задолженности в 2021-2023 годах отсутствовал в структуре госдолга региона. За исследуемый период вовсе не использовались государственные гарантии.

Республиканский государственный долг значительно уменьшился на 16 млрд руб.

в 2022 г. Такое снижение было достигнуто с помощью государственного центра и при поддержке Президента РФ. В результате сокращение рассматриваемого показателя составило 32,1 %.

Важно отметить, что с республики были сняты ограничения, связанные с бюджетной мерой принуждения и действовавшие с 2018 года. С 2020 года бюджетная политика Мордовии была направлена на последовательное укрепление доходного потенциала за счет поступлений налога прибыль, налога на доходы физических лиц и поступлений по специальным налоговым режимам, повышение эффективности бюджетных расходов и сокращение долговой нагрузки на бюджет.

Таблица 2

Динамика государственного долга Республики Мордовия по видам задолженности за 2019-2023 гг., млн руб.

Вид задолженности	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Бюджетные кредиты	26428,8	26351,0	43641,6	30627,4	30532,4
Кредиты кредитных организаций	20259,9	20764,3	6161,8	3176,0	3176,0
Государственные ценные бумаги	4400,0	2000,0	0	0	0
Государственные гарантии	0	0	0	0	0

Таблица 3

Динамика показателей, характеризующих долговую устойчивость Республики Мордовия, %

Показатель	Расчет показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Объем государственного долга субъекта РФ к общему объему доходов бюджета субъекта РФ без учета безвозмездных поступлений (K1)	$\frac{\text{Долг.отч.}_{\text{факт}}}{\text{Д}_{\text{факт}} - \text{Б}_{\text{факт}}} \times 100$	211,2	195,2	165,9	98,2	93,9
Доля расходов на обслуживание государственного долга субъекта РФ в общем объеме расходов бюджета субъекта РФ (K2)	$\frac{\text{РОслуж.Общ.}_{\text{факт}}}{\text{Р}_{\text{факт}}} \times 100$	61,9	56,4	21,9	7,5	4,6
Коэффициент платежей по погашению и обслуживанию государственного долга субъекта без учета платежей на досрочное погашение долговых обязательств со сроками погашения после 1 января следующего года (K3)	$\frac{\text{РОбслуж.}_{\text{факт}}}{\text{РПог.}_{\text{факт}}} \times 100$	77,3	80,4	87,9	49,1	8,6
Доля краткосрочных долговых обязательств в общем объеме государственного долга субъекта РФ (K4)	$\frac{\text{К}_p \text{ Долг}_t}{\text{Долг}_t} \times 100$	0	5,4	1,2	0	0

Примечание: составлено авторами по [11].

К началу 2023 года долговая нагрузка составила 98,2% к общей сумме доходной части бюджета, без учета безвозмездных поступлений. Для 2023 года характерно сохранение достигнутых за прошлые годы позитивных тенденций в структуре госдолга: на долю бюджетных кредитов приходилось 90,6%, коммерческих кредитов – 9,4%.

Снижение объема государственного долга Республики Мордовия в 2023 году стало допустимым благодаря получению регионом дотаций в размере 16,0 млрд рублей, которые были направлены на меры по обеспечению сбалансированности бюджета. Данные средства позволили досрочно погасить около трети бюджетных кредитов и половину банковского долга.

Для оценки долговой устойчивости региона согласно постановлению Правительства РФ от 04.03.2020 г. № 227 «Об утверждении Правил проведения оценки долговой устойчивости субъектов Российской Федерации», (с изменениями и дополнениями) применяется ряд коэффициентов.

Динамика показателей, характеризующих долговую устойчивость Республики Мордовия представлена в таблице 3.

Показатель «отношение объема государственного долга субъекта к общему объему доходов бюджета субъекта РФ без учета безвозмездных поступлений» демонстрировал тенденцию сокращения роста. Показатель К1 в 2019 г. Составлял 211,2%, что указывает на существенную долговую нагрузку относительно фактических доходов.

В 2020 г. коэффициент снизился до 195,2%, не демонстрируя положительную тенденцию. В 2021 г. он продолжил снижение до 165,9%, что свидетельствует о более благоприятном финансовом состоянии. В 2022 г. произошло значительное снижение до 98,2%, что может быть связано с ростом фактических доходов или значительным уменьшением долга. В 2023 г. коэффициент незначительно снизился до 93,9%, что указывает на устойчивое финансовое положение.

Доля расходов на обслуживание государственного долга Республики Мордовия в общем объеме расходов бюджета демонстрировала отрицательную тенденцию на протяжении исследуемого периода, так как объем привлеченных долговых обязательств превышал величину погашенных. Это означает, что бюджет республики становится менее зависимым от долговых обязательств, и эффект «долговой пирамиды» нивелируется.

Высокий показатель К2 в 2019 г. свидетельствовал о высокой фактической нагрузке по обслуживанию долга. Снижение этого показателя в последующие периоды явилось результатом сокращения расходов на обслуживание или изменение структуры долга.

Показатель К3 рос до 2021 г., отражая увеличение расходов на погашение долга. В последующие периоды наблюдается значительное его снижение, что подтверждает факт снижения долговой нагрузки на бюджет республики. Значение доля краткосрочных долговых обязательств в общем объеме государственного долга субъекта РФ в 2019 г., 2022 г., 2023 г., составляла 0, что означает отсутствие краткосрочных долговых обязательств.

Снижение общего объема государственного долга вместе с низким или отсутствующим К4 указывает на тенденцию к более долгосрочному структурированию долговых обязательств и снижению финансового риска. Это свидетельствует о положительных изменениях в долговой политике региона и снижении долговой нагрузки.

Для прогнозирования изменения государственного долга проведен корреляционно-регрессионный анализ, позволяющий подтвердить влияние роста налоговых и неналоговых доходов на снижение государственного долга региона (таблица 4), построенного с помощью кусочно-линейной модели (рис. 2).

Таблица 4

Прогнозирование динамики объема госдолга Республики Мордовия с помощью кусочно-линейной модели

Год	Y_t	\hat{Y}_t
2013	26702,7	81447,0
2014	31568,2	76728,1
2015	36042,8	72009,3
2016	40222,9	67290,4
2017	40990,0	62571,6
2018	56217,0	57852,7
2019	51088,7	53133,8
2020	49115,3	48414,9
2021	49803,4	43696,1
2022	33803,4	38977,2
2023	33708,4	34258,4
2024	30500,8	29539,5
2025		24820,6
2026		20101,8

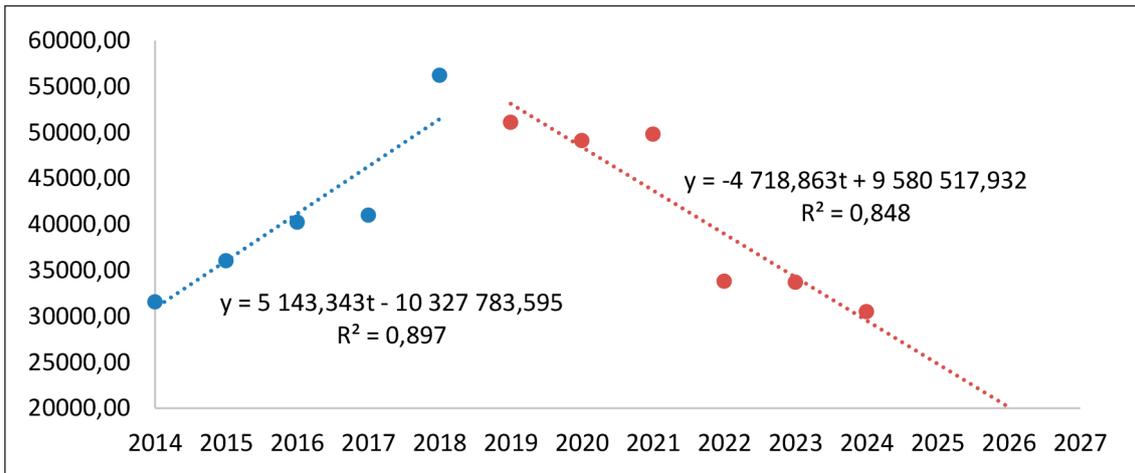


Рис. 2. Моделирование и прогнозирование динамики объема госдолга Республики Мордовия с помощью кусочно-линейной модели

$$\begin{cases} Y_t = 5143,343t - 10327783,595 + \varepsilon_{1t}, & \text{при } t \leq 2018; \\ Y_t = -4718,863t + 9580517,932 + \varepsilon_{2t}, & \text{при } 2018 < t \leq 2026 \end{cases} \quad (1)$$

Корреляционно-регрессионный анализ свидетельствует о качестве прогноза снижения объема госдолга Республики Мордовия к 2025-2026 гг., построенного с помощью кусочно-линейной модели, так как:

- коэффициент детерминации $R^2 = 0,810 > 0,5$;
- по критерию Фишера модель тренда достоверна при уровне значимости $\alpha = 0,05$;
- средняя ошибка аппроксимации $e = 6,30\% < 12\%$.

Таким образом, данная модель свидетельствует, что начиная с 2018 года Республика Мордовия проводила последовательную политику по снижению государственного долга, используя как собственные средства, так и получая значительную помощь от федерального центра. В результате этих мер государственный долг региона сократился более чем на треть, что свидетельствует об эффективности предпринимаемых мер.

Однако для продолжения укрепления эффективной реализации основных функций необходимо решить ряд ключевых проблем:

- слабая самостоятельность доходной базы региона. Высокая зависимость от межбюджетных трансфертов ограничивает возможности для самостоятельного развития. Для преодоления данного барьера и увеличения доходного потенциала региона необходимо привлечь дополнительные источники доходов.

Длительное время республика находилась на верхней строчке антирейтинга и числилась самой закредитованной среди регионов страны. Статистика свидетельствует, что в 2021 году госдолг в два раза превышал доходную базу регионального бюджета. Это стало причиной введения бюджетной меры принудительного характера, многочисленных ограничений, в том числе запрета на капитальные вложения. Но уже к середине следующего года оказанная помощь со стороны федерального центра привела к отмене ограничений и сокращению на треть задолженности Мордовии. Такие меры дали возможность региону не только не оказаться в списках субъектов с низким качеством управления финансов, но и по результатам оценки исполнения республиканского бюджета за 2024 год оказаться на уровне ВВ+(RU) кредитного рейтинга АКРА, прогноз «стабильный». Такой уровень кредитного рейтинга Мордовии обусловлен умеренными показателями долговой нагрузки, значительными рисками рефинансирования долга, умеренно низким экономическим профилем республики, значительной концентрацией на отраслях государственного сектора, невысокой долей собственных доходов регионального бюджета [12].

Решить проблему с рыночным долгом региона в 2024 году позволили собственные доходы, и погашение банковского кредита

на общую сумму 3,5 млрд рублей в ноябре-декабре 2024 года. На начало 2025 года сумма задолженности по бюджетным кредитам равна 30,5 млрд рублей, что составляет 67% к собственным доходам бюджета. Таким образом, государственный долг Мордовии состоит из задолженности по бюджетным кредитам, а коммерческие кредиты погашены. Во исполнение поручения Президента РФ В.В. Путина были приняты Правила, регламентирующие списание государственного долга субъектов Российской Федерации. Республика Мордовия направила в министерство финансов РФ намерения по списанию государственного долга на период 2025-2029 годов. Потенциально списанию подлежит две трети или 20 355 млн рублей. Высвобождаемые средства планируется направить на развитие Республики Мордовия, в частности, на реализацию инвестиционных проектов, модернизацию коммунальной инфраструктуры, строительство водопроводных сетей, обновление пассажирского подвижного состава в городском округе Саранск, декапитализацию фондов развития промышленности и микрокредитных финансовых организаций, которыми руководит министерство экономики. Для ежегодного списания государственного долга федеральное казначейство будет осуществлять проверку кассового расходования данных средств и направлять в Министерство финансов РФ подтверждение. В соответствии с которым по решению Правительства Российской Федерации будет осуществляться списание государственного долга субъекта.

Таким образом, в течение длительного времени для госфинансов Мордовии было характерно несоответствие будущих расходных обязательств правительства будущим потокам доходов. На такое состояние государственных финансов повлияли коронавирусная инфекция, события в геополитике, низкая устойчивость собственных доходов региона, бесконтрольное заимствование средств и как следствие нарушение финан-

совой дисциплины и бюджетной политики на региональном и муниципальном уровнях. Снижение устойчивости бюджета региона вызвало необходимость замещения коммерческого долга регионов бюджетными кредитами с последующим списанием значительного объема таких кредитов. Списание значительной части задолженности позволит региону улучшить свои финансовые показатели, снизить долговую нагрузку и освободить средства для инвестиций в развитие региона, модернизации ЖКХ и привести к повышению кредитного рейтинга региона.

Заключение

Проведенное исследование показало, что государственный долг Республики Мордовия за анализируемый период претерпел значительные изменения. Если на 1 января 2018 год этот показатель составлял 237% к собственным доходам республиканского бюджета, то на 1 января 2025 года объем государственного долга составил уже 67% к собственным доходам. Государственный долг Республики Мордовия значительно снизился после списания государством большей части задолженности. Две трети высвободившихся средств были направлены на экономическое развитие республики. Совершенствование системы управления государственным долгом РФ в средне- и долгосрочной перспективе направлено на ускорение социально-экономического развития и решение системных структурных проблем в экономике и обществе, при обеспечении высокого уровня долговой устойчивости. Для этого необходимо, чтобы были достигнуты следующие цели и задачи: обеспечение финансовой устойчивости, сбалансированности и самостоятельности республиканского бюджета Республики Мордовия; повышение эффективности управления бюджетными ресурсами; повышение эффективности финансовых взаимоотношений с федеральным бюджетом и бюджетами муниципальных образований Республики Мордовия.

Библиографический список

1. Караваева Н.М. Теоретические основы государственного долга // Вестник Прикамского социального института. 2023. № 3 (96). С. 69-75. EDN: BNBLCL.
2. Казакова М.В. Государственный долг: понятие и роль в экономике // Вопросы экономических наук. 2008. № 1 (29). С. 182-187. EDN: JUBIKV.

3. Макейкина С.М. Управление государственным долгом: региональный аспект // Финансовая экономика. 2018. № 9. С. 12-18. EDN: YVASJF.
4. Вахрушев Д.С., Карпов Д.М. Управление государственным долгом и государственная долговая политика // Теоретическая экономика. 2022. №11 (95). С. 101-108. DOI: 10.52957/22213260_2022_11_101. EDN: OXMCSK.
5. Плохотникова Г.В. Региональный государственный и муниципальный долг РФ: тенденции, факторы, направления регулирования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-1. С. 121-125. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3507> (дата обращения: 15.05.2025). DOI: 10.17513/vaael.3507.
6. Тегетаева О.Р., Туаева Л.А., Кабисова Л.Э. Оценка государственного долга как индикатора финансово-бюджетной безопасности региона // Экономические науки. 2023. № 225. С. 130-136. DOI: 10.14451/1.225.130. EDN: GLCRNV.
7. Ермишина О.Ф., Ларина А.С. Государственный долг в управлении экономической безопасностью РФ // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 8. С. 189-194. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.96.72.200. EDN: RFINVM.
8. Матевосова А.М. Оценка влияния государственного долга субъектов РФ на темпы регионального экономического развития // Финансовый журнал. 2024. Т. 16. № 4. С. 61-81. DOI: 10.31107/2075-1990-2024-4-61-81. EDN: MADNNE.
9. Игонина Л.Л., Леонова С.А. Оценка влияния государственного долга субъекта РФ на региональную экономику // Вестник Академии знаний. 2023. № 3 (56). С. 306-311. EDN: BPSHRB.
10. Савина Т.Н., Пониматкина Л.А., Шилкина Т.Е. Влияние государственной безопасности на обеспечение экономической безопасности региона // Управленческий учет. 2023. № 4. С. 272-283. DOI: 10.25806/uu42023272-283. EDN: BHJPGN.
11. Отчет об исполнении консолидированного и республиканского бюджетов Республики Мордовия. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minfinrm.ru/budget/otch-isp> (дата обращения: 11.03.2025).
12. Цыпкин И., Анисимова Е. АКРА подтвердило кредитный рейтинг Республики Мордовия на уровне ВВ+(RU), прогноз "стабильный". [Электронный ресурс]. 2022. URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/e61/6jx8b4t3eci26bwh3dbn3hto71ekfq52/20240221_Respublika-Mordoviya_press_reliz_rus.pdf (дата обращения: 11.03.2025).

УДК 336.7

С. О. Мусиенко

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

Н. А. Забелин

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

АНАЛИЗ ВИДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Ключевые слова: инвестиции, «длинные деньги», долгосрочные инвестиции, депозиты, ценные бумаги, цифровые финансовые активы, банки, финансовый рынок.

В статье рассматриваются долгосрочные инвестиционные инструменты, доступные для населения России. Проведен сравнительный анализ теоретических параметров инструментов долгосрочного инвестирования. Отдельно рассмотрены параметры индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС) как специального инструмента для инвестирования физических лиц. Представлена и проанализирована динамика объемов вкладов физических лиц в периоде 2015-2025 годов, а также рассмотрены количественные показатели динамики объема вложений населения на рынке ценных бумаг. В результате исследования выявлены наиболее привлекательные виды долгосрочных инвестиций для населения с точки зрения теоретических характеристик. Полученные данные сопоставлены с фактическими трендами вложений физических лиц в различные финансовые инструменты. Сделан вывод о максимальной инвестиционной привлекательности банковских депозитов для населения, как с теоретической, так и с практической точки зрения. При этом выявлена недостаточная востребованность вложений в облигации в практике российских инвесторов.

S. O. Musienko

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

N. A. Zabelin

Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow

ANALYSIS OF TYPES AND INSTRUMENTS OF LONG-TERM INVESTMENTS IN RUSSIA: THEORY AND PRACTICE

Keywords: investments, long-term investments, deposits, securities, digital financial assets, banks, financial market.

The article examines long-term investment instruments available to the population of Russia. A comparative analysis of the theoretical parameters of long-term investment instruments has been carried out. The parameters of individual investment accounts as a special tool for investing individuals are considered separately. The dynamics of the volume of deposits of individuals in the period 2015-2025 is presented and analyzed, as well as quantitative indicators of the dynamics of the volume of investments of the population in the securities market are considered. The study revealed the most attractive types of long-term investments for the population in terms of theoretical characteristics. The data obtained is compared with the actual trends of individuals' investments in various financial instruments. The conclusion is made about the maximum investment attractiveness of bank deposits for the population, both from a theoretical and practical point of view. At the same time, the insufficient demand for investments in bonds in the practice of Russian investors has been revealed.

Введение

В современном мире, характеризующемся динамичными изменениями и возрастающей взаимосвязанностью экономических систем, долгосрочные инвестиции выступают не просто как один из финансовых инструментов, а как фундамент устойчи-

вого развития и повышения качества жизни. Долгосрочные инвестиции, в отличие от краткосрочных вложений, направлены на создание реальной добавленной стоимости, формируя ощутимый экономический эффект в перспективе нескольких лет или даже десятилетий.

Эти инвестиции способствуют не только непосредственному экономическому росту, увеличивая производственные мощности и создавая новые рабочие места, но и формируют благоприятную среду для инноваций и технологического прогресса. Долгосрочные инвестиции позволяют инвесторам получать повышенную выгоду от ликвидных инструментов, дают возможность вкладывать средства в неликвидные, но значимые активы, а также помогают компаниям повышать свою конкурентоспособность на мировом рынке и обеспечивать рост в различных отраслях [1].

Поскольку в рыночной экономике финансовые потоки между экономическими субъектами имеют высокий уровень взаимосвязи и взаимозависимости, в качестве ключевого субъекта долгосрочных инвестиций целесообразно рассматривать физических лиц. Физические лица осуществляют инвестиции в какой-то конкретный объект или организацию через рынок капиталов или в финансовую систему в целом через банковский сектор. При этом в российской практике совокупные вложения физических лиц в банковские сберегательные и инвестиционные продукты по объему находятся примерно на том же уровне, что и вложения юридических лиц. В свою очередь физические лица имеют в распоряжении специальные возможности для инвестирования, что так же представляет интерес для исследования.

Банкоцентричность российской экономики обуславливает особую роль банковского сектора в процессе аккумуляции и распределения долгосрочного капитала. **Целью данного исследования** является разносторонний анализ существующих видов и инструментов долгосрочных инвестиций, используемых населением России. Ключевым результатом анализа является сопоставление теоретической привлекательности различных долгосрочных инвестиционных продуктов и их практической востребованности среди физических лиц.

Материал и методы исследования

На первом этапе в исследовании рассматриваются теоретические характеристики и ключевые особенности различных видов долгосрочных инвестиций. Методом качественного анализа описаны параметры, характеризующие инвестиционную привлекательность каждого отдельного

вида инвестиций, в том числе: доходность, ликвидность, уровень риска, степень защиты от риска, налогообложение. Результаты анализа (табл. 1) получены на основе обобщения данных учебной литературы и аналитических материалов Мосбиржи. С помощью сопоставления сводных характеристик рассматриваемых видов инвестиций проводится их сравнительный анализ между собой.

На втором этапе исследования анализируются количественные показатели рассматриваемых видов инвестиций, а именно объем вложений в инвестиционные продукты и инструменты. На основании трендового анализа определены тенденции и предпочтения физических лиц в выборе видов инвестиций. Инвестиции физических лиц являются наиболее «чистыми» для анализа, т.е. в них, в отличие от инвестиций юридических лиц, исключены взаимные вложения между различными субъектами (например, инвестирование в группе компаний или вложения коммерческих банков в финансовые институты). Таким образом, все количественные показатели, представленные в исследовании, относятся только к физическим лицам. С помощью корреляционного и регрессионного анализа устанавливается взаимосвязь объема средств, инвестируемых населением, и главных экономических показателей: ключевой ставки и инфляции (на основании ежемесячных данных за 5 лет).

Результаты исследования и их обсуждение

I. Анализ теоретических характеристик видов и инструментов долгосрочных инвестиций.

Согласно современному представлению, к долгосрочным инвестициям относятся финансовые инструменты сроком обращения (инвестирования) более 1-3 лет, в том числе:

1. Размещение средств на депозитах, вкладах и счетах в коммерческих банках.

Основным и самым простым способом инвестировать свои средства для физического лица в банкоориентированной экономике России остается банковский вклад (за 2024 год объем подлежащих страхованию средств во вкладах физических лиц составлял 57,0 триллионов рублей [2], для сравнения – суммарный объем вложений частных инвесторов на фондовом рынке Московской биржи за 2024 год составил 1,3 триллиона рублей [3]).

К категории долгосрочных вкладов относятся вклады от одного года до трех лет и вклады свыше трех лет. С точки зрения ликвидности вклады удобны для инвестора, что приближает их к ликвидности денежных средств. Риск таких инвестиций также минимален – вклады до 1,4 млн рублей, а в определенных случаях – до 10 млн рублей, застрахованы Агентством страхования вкладов (далее – АСВ), что уменьшает кредитный риск [4]. Налогообложение вкладов щадящее – к ним не применяется полная ступенчатая прогрессивная шкала НДФЛ, а только ставки 13% на доход менее 2,4 млн рублей, и 15% на доход свыше этой суммы. Кроме того, доходы до суммы, рассчитанной по формуле (1 млн руб. ключевая ставка Банка России), не облагаются налогом. Эти факторы превращают долгосрочные вклады в наиболее надежные и безопасные инвестиционные инструменты для физических лиц.

2. Инвестиции в драгоценные металлы.

В настоящее время банки демонстрируют свою универсальность, выполняя роль не только кредитных институтов, но и инвестиционных организаций. Физические лица могут напрямую через банк открывать обезличенные металлические счета (далее – ОМС) и получать доход не за счет процентов по вкладу, как в традиционном банкинге, а благодаря изменению курсов покупки-продажи этих металлов. Металлические счета так же обладают высокой ликвидностью, однако с точки зрения надежности эти счета проигрывают банковским вкладам – на них не распространяется страховка АСВ. Кроме того, доходность ОМС не гарантирована, так как стоимость металлов зависит от биржевых курсов и может как расти, так и снижаться.

3. Инвестиции в акции (долевые ценные бумаги) банков (и иных акционерных обществ).

В отличие от спекулятивной торговли акциями, долгосрочные инвестиции подразумевают длительное хранение приобретенных акций на брокерских счетах инвестора. Как правило, на долгосрочном горизонте стоимость акций повышается, таким образом удержание средств инвестора в акциях или биржевых индексах приводит к получению инвестором дохода в долгосрочной перспективе [5]. На данный момент интерес населения к акциям растет, однако наступивший период высокой ключевой ставки может перенаправить часть инвесторов в сферу банковских вкладов.

Среди рисков инвестирования появляется рыночный риск – вероятность возникновения убытков из-за изменения цен на финансовый инструмент.

4. Инвестиции в долговые ценные бумаги.

Физические лица могут инвестировать свои средства в облигации интересующих компаний или государственные (федеральные, региональные или муниципальные) облигации. Срочность облигации зависит от даты погашения. Долгосрочными считаются облигации со сроком погашения от 10 лет, либо облигации со сроком погашения от пяти лет. Облигации, являясь консервативным финансовым инструментом, не обеспечивают сверхдоходность, а также менее ликвидны, чем вклады, однако способны защитить средства инвестора от инфляции. Также инвестор в облигации защищен от кредитного риска – аккредитованные рейтинговые агентства формируют кредитные рейтинги эмитентов облигаций [6]. Данные рейтинги позволяют судить об устойчивости эмитента.

5. Покупка паев в паевых инвестиционных фондах (далее – ПИФ).

Покупка паев подразумевает меньшие риски, чем вложения в акции, но больший доход, чем облигации и, согласно мнениям, вклады [7]. Основным плюсом для пайщика является наличие управляющей компании, которая и будет инвестировать средства паевого фонда в различные финансовые инструменты. Лицо, приобретающее пай, после заключения договора доверительного управления с управляющей компанией и получения доли в праве собственности на имущество паевого фонда может подвергаться кредитному риску компаний, чьи ценные бумаги входят в состав пая, рыночному риску и риску со стороны управляющей компании. Кредитный и рыночный риски снижены благодаря диверсификации инструментов в составе пая. В зависимости от типа инвестиционного фонда пайщик может в той или иной мере самостоятельно распорядиться своей долей.

6. Инвестиции в производные финансовые инструменты.

Неквалифицированные инвесторы, в число которых входит большинство физических лиц-участников финансового рынка (согласно статистике доля квалифицированных инвесторов на российском рынке ценных бумаг в I и II кварталах 2023 года составляла 1,8% [8], в III и IV кварталах

2024 года – 2,44% и 2,5% соответственно [9, 10]) не могут вкладывать свои средства в такие инструменты, как фьючерсы и опционы. Это высокорисковые финансовые инструменты с повышенным доходом. Ликвидность инструмента ниже, чем ликвидность вкладов, долевых и долговых ценных бумаг. Среди рисков данных инструментов наблюдается очень высокий рыночный риск. В совокупности с отсутствием защиты это делает производные финансовые инструменты наименее привлекательным видом инвестирования для большинства населения.

7. Инвестиции в недвижимость, инфраструктуру и ценное движимое имущество.

Данный способ наращивания активов менее доступен физическим лицам по причине высокой стоимости этих активов; однако на данный момент инвестиции в недвижимость приносят стабильный доход. Например, с января 2018 по январь 2025 года индекс стоимости жилья в Москве вырос более чем в 1,6 раза (с 165828 рублей за квадратный метр [11] до 273387 рублей за квадратный метр [12]), что обеспечило совокупную доходность около 64,86%. Целесообразность инвестировать в недвижимость в конце 2024 года – начале 2025 года находится под вопросом из-за снижения скорости роста цен. Риски инвестиций в недвижимость – вероятность утраты или ухудшения состояния имущества. В качестве защиты выступает страхование недвижимости.

Движимое имущество, представляющее ценность, содержит в себе как гарантированный рост доходности с течением времени, так и риски утери, кражи и утраты инвестиционных качеств (в результате повреждения или гибели имущества). Кроме того, ликвидность движимых ценностей низка по сравнению с ценными бумагами и инструментами денежного рынка, а защита от рисков не предусмотрена.

8. Инвестиции в цифровые финансовые активы (далее – ЦФА).

За последние годы, начиная с 2022, на российском рынке инвестиций появился новый инструмент, современная альтернатива традиционным долговому ценным бумагам. Цифровые финансовые активы, согласно законодательству – это «цифровые права, включающие денежные требования, возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам, права участия в капитале непубличного акционерного общества, право требовать передачи эмис-

сионных ценных бумаг, которые предусмотрены решением о выпуске цифровых финансовых активов...» [13]. Цифровые финансовые активы показывают растущую динамику и повышенный интерес к себе, так как действуют на основе смарт-контрактов (то есть, обязательства эмитента контролируются не зависящим от него алгоритмом и гарантируются автоматически, что снижает риски инвесторов).

Таким образом, из таблицы 1 видно, что по критерию риск-доходность наибольшей привлекательностью обладают депозиты, вложения в долговые ценные бумаги, а также в недвижимость и инфраструктурные проекты. Следует отметить, что именно эти виды долгосрочных инвестиций обладают так же наибольшим уровнем и возможностями защиты от рисков инвестирования. Во вторую группу инвестиционной привлекательности следует отнести вложения в долевые ценные бумаги, ПИФы и ЦФА. Замыкающее положение занимают производные финансовые инструменты, которые не являются общедоступными для инвестирования в виду крайне высоких незастрахованных рисков.

Отдельно необходимо отметить, что в России у инвесторов-физических лиц имеется возможность осуществлять инвестиции в ценные бумаги, драгоценные металлы и ПИФы при помощи индивидуальных инвестиционных счетов (далее – ИИС). Особенностью ИИС является то, что счет позволяет физическому лицу инвестировать в различные финансовые активы и инструменты, при этом получая налоговые вычеты с доходов и/или взносов.

Существует три типа ИИС: ИИС-1, ИИС-2 и ИИС-3 (табл. 2). С 1 января 2024 года физические лица имеют право открыть только ИИС-3 [14]. ИИС-3 объединяет в себе оба вида налоговых вычетов, однако сумма налогового вычета 2 типа ограничена 30 миллионами рублей. Некоторые исследователи считают, что ИИС-3 обладает как достоинствами (объединение вычетов, отсутствие ограничений на пополнение, предположения о введении страхования таких счетов), так и недостатками (долгий срок минимального владения в условиях укороченного горизонта планирования, сложность снятия средств без отмены льгот) [15]. В долгосрочной перспективе ИИС третьего типа может заинтересовать консервативных начинающих инвесторов и привлечь дополнительные средства в реальный сектор за их счет.

Таблица 1

Сравнительная характеристика теоретических параметров видов долгосрочных инвестиций

Параметры	Размещение средств на депозитах, вкладах и счетах в банках	Инвестиции в драгоценные металлы	Инвестиции в долговые ценные бумаги	Инвестиции в производные финансовые инструменты	Покупка паёв в ПИФах	Инвестиции в недвижимые объекты и инфраструктуру	Инвестиции в цифровые финансовые активы
Доходность	В пределах ключевой ставки Банка России	Постоянный рост, 18-33% годовых в среднем	Волатильна, доход не гарантирован	2,5%-26% годовых в среднем, нет «потолка»	Волатильна, доход не гарантирован	Постоянный рост, до 30% годовых	20-26% годовых в среднем, нет «потолка»
Ликвидность	Высокая	Высокая	Средняя	Ниже среднего	Ниже среднего	Низкая	Ниже среднего
Риски	Кредитный риск банка (риск банкротства, отзыва лицензий и т.д.)	Риск обесценивания металла	Рыночный риск, кредитный риск АО (дефолт/банкротство)	Кредитный риск эмитента (меньше последствий, чем в случае долевого бумага), риск инфляции	Кредитный риск, рыночный риск, риск недобросовестности управляющей компании (УК)	Риск неликвидности, риск потери стоимости	Кредитный риск эмитента
Защита от рисков	Агентство страхования вкладов страхует до 10 млн руб. (в основном до 1 млн 400 тыс. руб.)	Отсутствует	Надзор за деятельностью эмитентов со стороны Банка России.	Находятся высоко в очереди кредиторов организации-банкротов; Кредитные рейтинги эмитентов, формируемые рейтинговыми агентствами	Диверсификация позволяет снизить кредитный и рыночный риски	Страхование объектов недвижимости и имущества	Надзор за деятельностью эмитентов со стороны Банка России
Налогообложение	Налог на процентный доход свыше 210* тыс. руб. = 13%. Ставка 13% на доход менее 2,4 млн рублей, и 15% на доход свыше этой суммы	13% на доходы до 2,4 млн руб., 15% на часть дохода, превысившую 2,4 млн руб.	13% на доходы до 2,4 млн руб., 15% на часть дохода, превысившую 2,4 млн руб.	Налог с купона по облигациям 13% при доходах менее 2,4 млн руб. в год. 15% при доходах более 2,4 млн руб. в год для ФЛП. 20% для ЮЛ	13% на доходы до 2,4 млн руб., 15% на часть дохода, превысившую 2,4 млн руб.	13% на доходы до 2,4 млн руб., 15% на часть дохода, превысившую 2,4 млн руб.	13% на доходы до 2,4 млн руб., 15% на часть дохода, превысившую 2,4 млн руб.

Источник: составлено авторами.

* Действует на 05.05.2025. Рассчитывается как ключевая ставка умноженная на 1 млн руб.

Характеристики видов индивидуальных инвестиционных счетов

Вид ИИС	ИИС-1	ИИС-2	ИИС-3
Особенности налогообложения	Налоговый вычет с взносов до (400 тыс. руб. ставка НДФЛ лица, открывшего ИИС-1)	Налоговый вычет с доходов, полученных от продажи ценных бумаг и купонного дохода.	Оба налоговых вычета
Срок, необходимый для получения вычета	3 года	3 года	От 5 до 10 лет (с 2024 по 2026 – 5 лет; с 2027 срок ежегодно растёт на год)

Источник: составлено авторами.

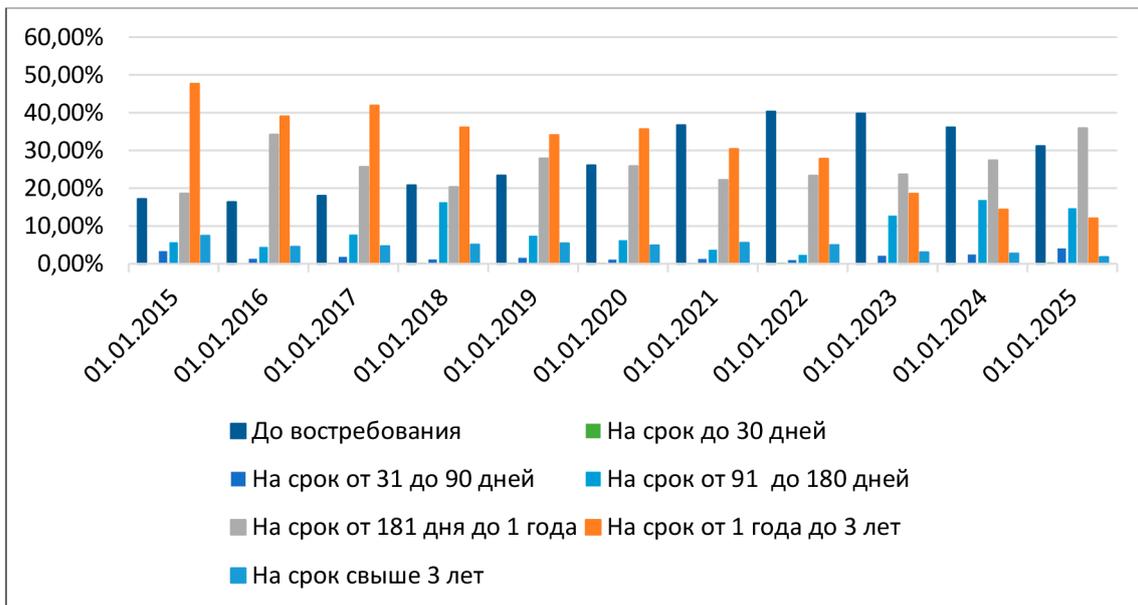


Рис. 1. Структура вкладов и депозитов физических лиц по срокам с 01.01.2015 по 01.01.2025, %
Источник: по данным Банка России

II. Анализ практической инвестиционной привлекательности видов долгосрочных инвестиций.

Согласно теоретическим характеристикам банковские вклады являются наиболее простыми и привлекательными для вложения средств физических лиц.

Как видно на рисунке 1, в докризисный стабильный период (до 2021 года) в среднем 44,37% всех вкладов населения были долгосрочными. При сравнительном анализе доли долгосрочных вкладов по годам можно проследить тенденцию к понижению. Так, на 1 января 2015 года доля вкладов сроком больше 1 года составляла 55,05%, из которых 47,64% – вклады сроком от 1 года до 3 лет, 7,42% – свыше 3 лет. К 1 января 2021 года доля вкладов

сроком от 1 года до 3 лет значительно сократилась, приравнявшись к 30,38% от всех вкладов физических лиц, при этом доля вкладов сроком свыше 3 лет изменилась незначительно – приравнявшись к 5,57%. В совокупности доля долгосрочных вкладов на 1 января 2021 года стала равна 35,95%. Снижение долгосрочных вкладов за этот период может быть связано с развитием рынка ценных бумаг и перетоком населения в эту сферу (так, в 2016 году, согласно данным Банка России, число клиентов на брокерском обслуживании составляло 1,28 миллионов лиц [16], в то время как в 2023 году этот показатель вырос до 25,95 миллионов [17]).

После 2021 года долгосрочные вклады показывают стабильную тенденцию к паде-

нию. Так, 1 января 2022 года доля вкладов от 1 до 3 лет составляла 27,80%, доля вкладов от 3 лет – 4,96%, на 1 января 2023 года – 18,56% и 3,06% соответственно, 14,35% и 2,73% соответственно, а на 1 января 2025 года эти значения стали равны 12,03% и 1,78% соответственно.

В целом за рассматриваемый период структура сместилась в сторону краткосрочных вкладов: с января 2015 года к январю 2025 доля вкладов до востребования увеличилась с 17,13% до 31,16%; доля вкладов на срок от 181 дня до 1 года выросла с 18,57% до 35,90%. Данные изменения могут быть связаны с последствиями глобальных кризисов, аномальным скачком инфляции в 2022 году, снижением горизонта планирования инвесторов-физических лиц в условиях неопределенности.

Следует отметить, что банковские вклады являются наиболее точно оцениваемым инвестиционным инструментом, в отличие от вложений, например, в ценные бумаги. Поскольку ценные бумаги находятся в обращении и торгуются на вторичном рынке, где их стоимость может существенно отличаться от номинальной,

то выделить объем именно долгосрочных инвестиций, которые были приобретены не с целью спекуляции, крайне проблематично. Помимо этого, рынки акций и облигаций характеризуются количественно таким показателем, как объем торгов – который так же не отражает реальный объем инвестиций, поскольку одну и ту же ценную бумагу за определенный промежуток времени могут купить и продать несколько раз. В связи с этим оценивать инвестиционную привлекательность инструментов рынка капиталов возможно только в обобщенном виде.

Данные рисунка 2 показывают, что за последние 5 лет объем вложений физических лиц в банковские депозиты превышает объем вложений на рынке ценных бумаг в среднем в 4 и более раза. Представленные данные подчеркивают, что именно банковские вклады являются наиболее предпочтительным инструментом для инвестирования у россиян. При этом на графике также прослеживается зависимость изменения вложений от ключевой ставки Банка России, а также внешних экономических шоков.

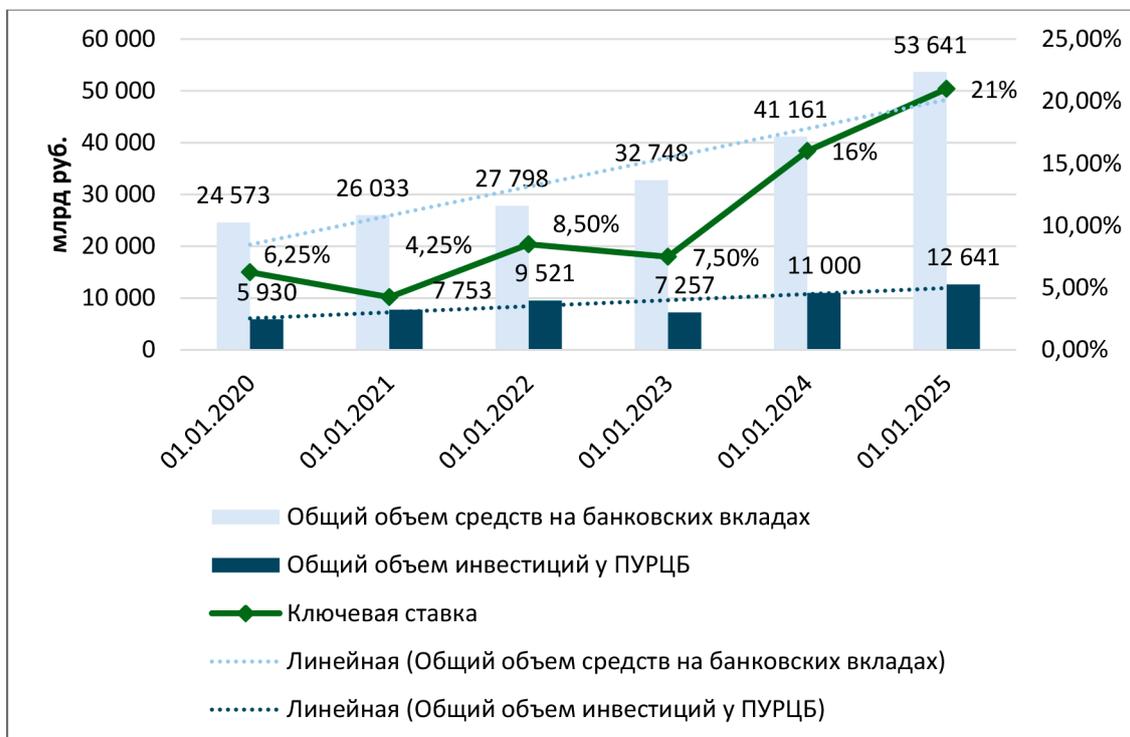


Рис. 2. Динамика объема средств, размещенных на банковских вкладах и на счетах у профессиональных участников рынка ценных бумаг (ПУРЦБ) за период 2020-2025 гг., млрд руб. Источник: составлено авторами по данным Банка России

Таблица 3

Результаты корреляционного анализа объема инвестиций, ключевой ставки и инфляции

	Ключевая ставка	Инфляция	Объем средств на депозитах	Объем инвестиций у ПУРЦБ
Ключевая ставка	1			
Инфляция	0,406569219	1		
Объем средств на депозитах	0,811723766	0,145409525	1	
Объем инвестиций у ПУРЦБ	0,705158208	0,165245553	0,785268512	1

Источник: составлено авторами.

Таблица 4

Результаты регрессионного анализа инвестиций населения и ключевой ставки

Зависимая переменная	Объем депозитов	Объем средств у ПУРЦБ
Множественный R	0,946289	0,940342
R-квадрат	0,895463	0,884243
Нормированный R-квадрат	0,878514	0,867294
Стандартная ошибка	10710,43	2984,695
Коэффициент регрессии (при переменной X)	2730,884	718,6536

Источник: составлено авторами.

Так в 2022-2023 гг. наблюдается резкий рост объема банковских депозитов, поскольку в период февраль-апрель 2022 г. ключевая ставка составляла 20% и далее планомерно снижалась. Фондовый рынок напротив демонстрирует в этот период сокращение объема вложений, т.к. из-за политического кризиса и введения санкций против России был нарушен обычный порядок работы профессиональных участников рынка ценных бумаг, Московская биржа некоторый период не осуществляла торги. Далее на фоне роста ключевой ставки объем банковских депозитов продолжает расти, и рынок ценных бумаг так же возвращается к стабильному функционированию и росту.

Корреляционный анализ (табл. 3) показывает, что высокую степень зависимости объемов инвестиций населения от ключевой ставки. При этом, между ключевой ставкой и инфляцией так же существует умеренная взаимосвязь, что делает невозможным включение инфляции в регрессионный анализ совместно с ключевой ставкой для исключения автокорреляции. Наибольшая взаимосвязь наблюдается между объемом средств, размещенным на депозитах. Помимо этого, между различными видами инвестиций населения, банковскими депозитами и счетами у профессиональных участников

рынка ценных бумаг, так же отмечается высокий уровень взаимосвязи. Это подтверждает тезис о том, что в периоды снижения ключевой ставки население отдает предпочтение рынку ценных бумаг.

Результаты регрессионного анализа (табл. 4) так же подтверждают высокий уровень зависимости инвестиций от ключевой ставки, при этом высокие значения коэффициентов детерминации показывают, что данный фактор является основным и практически единственным значимым.

Физические лица могут осуществлять инвестиции на рынке ценных бумаг самостоятельно, приобретая отдельные виды финансовых инструментов (акции, облигации, производные финансовые инструменты) через брокерский счет, или передать свои средства в доверительное управление (далее – ДУ) путем покупки паев или же просто размещения средств в инвестиционном фонде.

В отличии от данных, представленных на рисунке 2, рисунок 3 показывает, что начиная с 2024 года объем активов на брокерском обслуживании существенно превышает объем размещенных долгосрочных банковских депозитов. При этом наблюдается общая тенденция к снижению объема долгосрочных банковских депозитов, начиная с 2022 года.

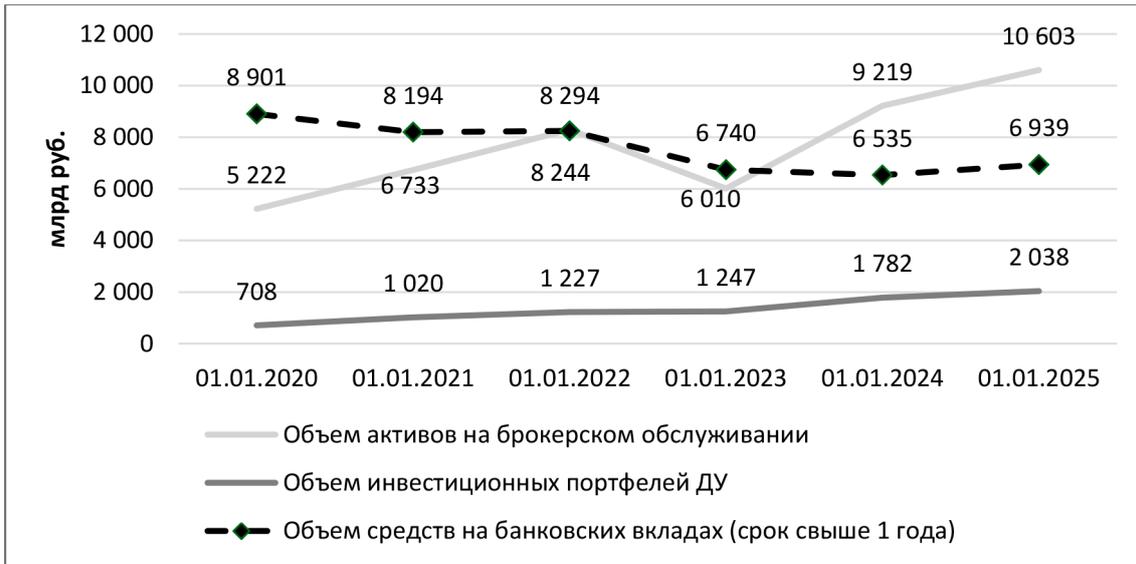


Рис. 3. Динамика объема средств физических лиц, размещенных через различные виды долгосрочных инвестиций, за период 2020-2025 гг., млрд руб.
 Источник: составлено авторами по данным Банка России [18,19]

Отсюда следует вывод, что несмотря на высокие ставки, которые предлагали банки на длительное размещение средств в период роста ключевой ставки, население предпочитает размещать свои средства на краткосрочный промежуток времени. При этом объем активов в доверительном управлении постоянно растет за рассматриваемый период и наибольший темп роста наблюдается как раз после 2023 года. Следует отметить, что инвестиционные стратегии сроком более 1 года за рассматриваемый период находятся в динамике от 236 млрд руб. до 473 млрд руб. [18], т.е. в среднем составляют 20-30%. Среди активов на брокерском обслуживании невозможно выделить отдельно краткосрочные и долгосрочные вложения, поскольку решения о покупке / продаже активов принимаются инвесторами ежедневно самостоятельно. Однако, следует выделить резкий рост активов на брокерском обслуживании в 2023-2024 гг. Такая динамика может быть связана с приходом на рынок новых инвесторов [20], которые в том числе рассматривают стратегию роста доходности ценных бумаг после кризисного падения. Необходимо также отметить, уровень общего превышения объема активов на счетах брокерского обслуживания над объемом активов, находящихся в доверительном управлении.

Как на начало, так и на конец анализируемого периода на брокерских счетах находится в 5 раз больше средств. Такая динамика свидетельствует о невысоком уровне доверия физических лиц управляющим компаниям, а также их стремлении к самостоятельному осуществлению инвестиционных операций. Однако, при этом, динамика средств на брокерском обслуживании четко отражает кризисный период 2022 года, связанный с падением инвестиционной активности, а также дальнейшее восстановление и рост. В то же время объем активов в доверительном управлении не демонстрирует снижения в кризисный год, а лишь замедление темпа роста, которое быстро восстанавливается в течение 2023 года. В целом, анализируемые данные показывают, что долгосрочные вложения имеют тенденцию к снижению, что связано с кризисным периодом санкционного давления и общей неопределенностью на финансовом рынке.

Отдельно следует рассмотреть количественные показатели использования ИИС, которые являются особым инструментом для инвестирования именно физических лиц. Обладая объективным преимуществом перед обычными брокерскими счетами в виде налоговых льгот, ИИС демонстрируют намного меньший объем активов в размещении.

Таблица 5

Количественные показатели использования индивидуальных инвестиционных счетов

Показатель, млрд руб.	01.2020	01.2021	01.2022	01.2023	01.2024	01.2025
Совокупный объем активов на индивидуальных инвестиционных счетах (ИИС)	198	378	551	446	543	595
1) Брокерские ИИС	131	272	424	354	471	544
объем активов на брокерских счетах ИИС в профучастниках-КО	73	181	307	255	370	420
объем активов на брокерских счетах ИИС в профучастниках-НФО	58	91	117	99	101	124
2) ИИС в ДУ	67	106	127	92	72	51
объем активов на счетах ИИС в ДУ в профучастниках-КО	0	0	0	0	0	0
объем активов на счетах ИИС в ДУ в профучастниках-НФО	67	105	127	92	72	51

Примечание: КО – кредитные организации, НФО – некредитные финансовые организации
 Источник: составлено авторами по данным Банка России

Если сопоставить данные рисунков 2 и 3 и таблицы 5, то можно отметить, что объем средств, размещенных на ИИС, составляет всего 3-5%. При этом общая динамика изменения объема активов совпадает с динамикой средств на брокерском обслуживании, демонстрируя снижение в 2022 году с дальнейшим ростом. Распределение ИИС между самостоятельными брокерскими счетами и счетами в доверительном управлении так же соответствует общей тенденции, где подавляющий объем активов находится на брокерском обслуживании. Однако, в отличии от общей тенденции постоянного роста объема активов в доверительном управлении, данный показатель в разрезе ИИС напротив имеет тенденцию к сокращению, что вновь подчеркивает неудовлетворенность физических лиц внешним управлением их инвестиционным портфелем. Примечательно также, что большая часть активов брокерских ИИС находятся в кредитных организациях. Данный факт связан с банкоцентричностью финансовой системы в России и показывает более высокий уровень доверия населения банковскому сектору против профессиональных участников рынка ценных бумаг. В целом небольшие объемы активов, размещенные на ИИС, подчеркивают низкий уровень долгосрочных инвестиций населения. Несмотря на возможность получения налоговых вычетов при размещении средств на ИИС, очевидно, что физические лица в большинстве не готовы «замораживать» собственные средства на 3 и более лет.

Заключение

Сопоставление теоретических характеристик инвестиционной привлекательности и анализ фактических данных позволяет сделать вывод, что наиболее востребованным инструментом инвестирования в целом (как долгосрочного, так и краткосрочного) среди населения России являются банковские вклады. Рост объемов средств на счетах у ПУРЦБ характеризует рост доверия населения к рынку ценных бумаг. Однако, подавляющее большинство счетов находятся в самостоятельном управлении физических лиц, а среди счетов в доверительном управлении только 20-30% размещены в долгосрочных стратегиях.

Инструменты, такие как ИИС или инвестиционные портфели на доверительном управлении, в целом мало востребованы среди населения. Динамика объемов вложенных средств в эти инструменты более плавная, чем динамика вкладов или брокерских счетов, что показывает их меньшую зависимость от внешней ситуации, однако низкие объемы демонстрируют невостребованность в целом.

При этом следует отметить, что наибольшим потенциалом востребованности являются инвестиции в долговые ценные бумаги, которые на текущий момент являются недооцененными среди населения. С точки зрения финансовых потоков вложения в облигации имеют такой же принцип действия, как и размещение средств на банковском депозите без капитализации процентов. Однако, в отличии от банковских вкладов, через инвестирование в облигации физиче-

ские лица могут напрямую финансировать отдельные организации и бюджеты различных уровней, что будет способствовать более высокой скорости обращения денег и как следствие повышению темпов экономического роста.

Тенденции изменений динамики инвестиционных инструментов указывают на, во-первых, банкоориентированность российской экономики; во-вторых, зависимость долгосрочного инвестирования населения от текущей макроэкономической конъюнктуры; в-третьих, на преимущественную приверженность населения к самостоятельному управлению своими инвестициями (популярность краткосрочных вкладов, брокерских счетов).

Таким образом, для повышения вовлеченности населения в долгосрочные инве-

стиции необходимо разрабатывать инвестиционные продукты с учетом текущих предпочтений. Учитывая высокий уровень концентрации инвестиций в банковском секторе, именно кредитные организации должны выступать основным поставщиком инвестиционных продуктов. При этом, возможна разработка гибридных продуктов, которые будут сочетать в себе элементы классических банковских депозитов, а также частично ориентированы на рынок долговых ценных бумаг. Отдельным шагом к повышению привлекательности долгосрочных инвестиций может стать повышение уровня гарантий и снижение рисков для инвесторов, например, путем распространения практики страхования вкладов на индивидуальные инвестиционные счета.

Библиографический список

1. Warren Geoffrey J. Long-Term Investing: What Determines Investment Horizon? CIFR Paper. October 21, 2014. No. 39. URL: <https://ssrn.com/abstract=2513088> (дата обращения: 10.04.2025). DOI: 10.2139/ssrn.2513088.
2. Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов». Мониторинг застрахованных вкладов за 2024 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.asv.org.ru/> (дата обращения: 10.04.2025).
3. Число частных инвесторов на Московской бирже превысило 35 миллионов. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n76900> (дата обращения: 10.05.2025).
4. Федеральный закон от 23.12.2003 N 177-ФЗ «О страховании вкладов в банках Российской Федерации» (последняя редакция) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 52. Ст. 5029.
5. Enow S.T. Investing in the long-term: an empirical approach // International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478). 2024. № 13(4). P. 537–541. DOI: 10.20525/ijrbs.v13i4.3276.
6. Федеральный закон от 13.07.2015 N 222-ФЗ «О деятельности кредитных рейтинговых агентств в Российской Федерации, о внесении изменения в статью 76.1 Федерального закона «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» (последняя редакция) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2015. № 29. Ст. 4348.
7. Шумкова К., Разборова Я., Кокин А. Анализ инвестиционной привлекательности наиболее ликвидных паевых инвестиционных фондов Российской Федерации за период 2018-2021 годы // Journal of Science. Lyon. 2021. Vol. 27. P. 7-13.
8. Обзор ключевых показателей отдельных профессиональных участников рынка ценных бумаг. II квартал 2023 года // Банк России. 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/46302/review_secu_23Q2.pdf (дата обращения: 11.05.2025).
9. Обзор ключевых показателей брокеров. III квартал 2024 года // Банк России. 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/54866/review_broker_Q3_2024.pdf (дата обращения: 11.05.2025).
10. Обзор ключевых показателей брокеров. IV квартал 2024 года // Банк России. 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55198/review_broker_Q4_2024.pdf (дата обращения: 11.05.2025).
11. Дорогие квартиры тянут цены вниз. Обзор рынка недвижимости по итогам января 2018 года // IRN.RU. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.irn.ru/news/119769-dorogie-kvartiry-tyanut-tseny-vniz.html> (дата обращения: 12.05.2025).

12. Цены поддерживает снизу бег от рисков и недостаток предложения. Обзор рынка недвижимости Москвы по итогам января 2025 года // IRN.RU [Электронный ресурс]. URL: <https://www.irn.ru/news/159162-tseny-podderzhivaet-snizu-beg-ot-riskov-i.html> (дата обращения: 12.05.2025).
13. Федеральный закон от 31.07.2020 N 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 31. Ст. 5018.
14. Федеральный закон от 19.12.2023 N 600-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2023. № 52. Ст. 9513.
15. Звягинцева Н.А., Хафизов М.Ф. Индивидуальный инвестиционный счет, как инструмент инвестирования на рынке ценных бумаг: эволюционные аспекты // Baikal Research Journal. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnyu-investitsionnyu-schet-kak-instrument-investirovaniya-na-rynke-tsennyh-bumag-evolyutsionnye-aspekty> (дата обращения: 12.05.2025).
16. Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг. IV квартал 2016 // Банк России. 2019. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/25387/review_secu_16Q4.pdf (дата обращения: 12.05.2025).
17. Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг. II квартал 2023 // Банк России. 2019. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/46302/review_secu_23Q2.pdf (дата обращения: 12.05.2025).
18. Банк России. Финансовые рынки. Рынок ценных бумаг. Статистика. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/securities_market/statistic/ (дата обращения: 13.05.2025).
19. Банк России. Финансовые рынки. Банковский сектор. Статистика. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/statistics/ (дата обращения: 13.05.2025).
20. Катаева Т.М., Катаев А.В., Коженко Я.В. Исследование трансформации рынка частных инвестиций в России на современном этапе // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2023. № 4. С. 118–124. DOI: 10.24143/2073-5537-2023-4-118-124. EDN: XJWNQF.

УДК 338.4

А. В. Овсянникова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,
e-mail: avovsyannikova@fa.ru

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ ОСВЕТЛЕНИЯ ПИВА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И РАСЧЁТ ПОЛНОЙ СТОИМОСТИ ВЛАДЕНИЯ

Ключевые слова: фильтрация пива, мембранные технологии, устойчивое производство, полная стоимость владения, инвестиционная эффективность, ESG, цифровизация, NPV, Analytic Hierarchy Process, CAPEX, OPEX.

В условиях цифровизации и экологических вызовов выбор технологии фильтрации пива приобретает стратегическое значение. Настоящее исследование посвящено сравнению трёх методов осветления пива – кизельгурной фильтрации, центрифугирования и мембранной фильтрации – с применением методик расчёта полной стоимости владения (ТСО), анализа чувствительности чистой приведённой стоимости (NPV), ESG-критериев и метода анализа иерархий (АИР). На основе кейсов российских и зарубежных пивоваренных предприятий рассмотрены затраты, экологические последствия, возможности цифровой интеграции и инвестиционная привлекательность. Особое внимание уделено мембранной технологии как наиболее перспективной в современных условиях устойчивого производства, учитывающей требования по снижению углеродного следа и цифровизации производственного контроля. Методология исследования включает количественные и качественные подходы с акцентом на стратегическую значимость выбора технологии фильтрации в рамках модернизации производственной инфраструктуры. Проведённый анализ демонстрирует, что внедрение мембранной фильтрации способно существенно снизить операционные издержки, повысить эффективность ресурсопользования и расширить доступ к ESG-финансированию. Работа может быть полезна практикам и исследователям, занимающимся вопросами технологического обновления, цифровой трансформации и оценки инвестиционной привлекательности производственных решений.

A. V. Ovsyannikova

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

COST-EFFICIENCY OF BEER CLARIFICATION METHODS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND TOTAL COST OF OWNERSHIP CALCULATION

Keywords: beer filtration, membrane technologies, sustainable production, total cost of ownership, investment efficiency, ESG, digitalization, NPV, Analytic Hierarchy Process, CAPEX, OPEX.

In the context of digitalization and environmental challenges, the choice of beer filtration technology is becoming strategically important. This study is devoted to comparing three beer clarification methods – diatomaceous earth filtration, centrifugation and membrane filtration – using methods for calculating total cost of ownership (TCO), net present value sensitivity analysis (NPV), ESG criteria and hierarchy analysis (AHP). Based on the cases of Russian and foreign breweries, the costs, environmental impacts, digital integration opportunities and investment attractiveness are considered. Special attention is paid to membrane technology as the most promising in modern conditions of sustainable production, taking into account the requirements for reducing the carbon footprint and digitalization of production control. The research methodology includes quantitative and qualitative approaches with an emphasis on the strategic importance of choosing filtration technology as part of the modernization of the production infrastructure. The analysis demonstrates that the introduction of membrane filtration can significantly reduce transaction costs, increase resource efficiency, and expand access to ESG financing. The work may be useful to practitioners and researchers dealing with issues of technological renewal, digital transformation and assessment of investment attractiveness of production solutions.

Введение

Процесс фильтрации пива традиционно рассматривался как исключительно технологический этап, обеспечивающий удаление дрожжевых клеток, белковых коагуля-

тов и других примесей, влияющих на внешний вид и стабильность напитка [1]. Однако в современной практике пивоварения роль фильтрации значительно изменилась. Рост требований к экологичности, цифровой

интеграции и экономической эффективности трансформировал фильтрацию в элемент стратегического управления производством [2].

Особенно значима фильтрация в свете внедрения ESG-критериев (экологических, социальных и управленческих), где отходы, энергопотребление и возможности цифрового мониторинга становятся ключевыми показателями [3]. Например, в Европе и Японии фильтрационные блоки включаются в общую архитектуру цифрового завода и интегрируются в ERP- и MES-системы, обеспечивая автоматическую передачу данных в реальном времени [4].

Диатомитовая фильтрация, долгое время считавшаяся отраслевым стандартом, постепенно уступает место альтернативам – прежде всего мембранной фильтрации, которая обеспечивает меньшие потери продукта, более высокую гибкость и отсутствие отходов, подлежащих специальной утилизации [5]. Центрифугирование также используется, но чаще как предварительная стадия, не заменяющая полную фильтрацию [6].

Современные исследования подтверждают значительную экономию за счёт перехода на мембранные технологии: снижение затрат на утилизацию, повышение энергоэффективности, улучшение качества продукта и расширение возможностей выхода на экспортные рынки [7]. При этом интеграция в цифровую среду позволяет отслеживать параметры процесса в реальном времени, что увеличивает производственную устойчивость [8].

Таким образом, фильтрация пива перестаёт быть нейтральной технологией – она становится точкой принятия инвестиционных решений, влияющей на рентабельность, цифровую зрелость и соответствие международным требованиям. Это делает актуальным пересмотр подходов к выбору фильтрационного оборудования и методов его оценки.

Целью настоящей работы является проведение комплексного сравнительного анализа трёх основных технологий осветления пива – диатомитовой фильтрации, центрифугирования и мембранной фильтрации – с позиции инвестиционной и эксплуатационной эффективности, соответствия ESG-принципам, экологической устойчивости и цифровой интеграции.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

Проведение расчёта полной стоимости владения (ТСО) для каждой технологии с учётом капитальных (CAPEX) и операционных (OPEX) затрат, расходов на утилизацию и цифровую совместимость [9].

Применение метода анализа иерархий (АНР) для определения весов факторов, влияющих на выбор технологии: от затрат и экологических рисков до гибкости и соответствия стандартам [10].

Оценка чувствительности чистой приведённой стоимости (NPV) к колебаниям внешней среды: изменению курсов валют, тарифов на электроэнергию, доступности субсидий и темпов цифровизации [11].

Включение кейсов международных предприятий, успешно внедривших мембранные технологии, для формирования репрезентативной базы практического опыта [12].

Разработка рекомендаций по применению фильтрационных решений в условиях цифровой трансформации производства и повышенного ESG-контроля.

Таким образом, объектом исследования выступает система фильтрации как часть производственной и цифровой инфраструктуры пивоваренного завода, а предметом – её экономическая, экологическая и управленческая эффективность в долгосрочной перспективе.

Материалы и методы исследования

Исследование основано на сочетании количественных методов инвестиционного анализа, качественной оценки технологической совместимости и системной интерпретации ESG-подхода. Ключевым инструментом является модель Total Cost of Ownership (ТСО), которая позволяет учесть не только капитальные вложения (CAPEX), но и совокупные эксплуатационные издержки (OPEX), включая утилизационные затраты, расходы на обслуживание, затраты на обучение персонала и потери продукции [13].

Применяемые методы:

1. ТСО-анализ

Расчёт полной стоимости владения по формуле:

$$ТСО = C_0 + \sum(C_t / (1 + r)^t),$$

где C_0 – капитальные вложения, C_t – ежегодные эксплуатационные расходы, r – ставка дисконтирования, t – количество лет.

2. NPV-анализ

Метод чистой приведённой стоимости позволяет оценить инвестиционную эффек-

тивность каждого сценария с учётом финансовых и экологических факторов [14].

3. Аналитический иерархический процесс (АНП)

Методика Saaty используется для формирования многофакторной модели выбора с весами критериев (CAPEX, OPEX, экологические риски, гибкость, соответствие стандартам) и оценки предпочтительности каждого варианта [15].

4. Кейс-анализ (case study)

Используются данные реального российского предприятия и три международных кейса (Япония, Германия, США), опубликованные в профессиональных и отраслевых источниках [16, 17].

5. Экологическая оценка жизненного цикла (LCA)

Позволяет учитывать не только прямые выбросы, но и опосредованные воздействия, связанные с производством, эксплуатацией и утилизацией оборудования [18].

6. Институциональный анализ

Оцениваются доступные меры государственной поддержки, уровень требований по сертификации, барьеры импорта и перспективы получения ESG-финансирования [19].

Эмпирическая база исследования включает: внутреннюю отчётность российского предприятия с мощностью до 25 000 л/мес; экспертные интервью с технологами и управляющими; данные публичных аналитических отчётов (FAO, Statista, Brewers Association) [20, 21].

Таким образом, методология исследования обеспечивает объективное и многостороннее сравнение технологий, учитывающее не только прямые экономические параметры, но и современные вызовы цифровой и устойчивой трансформации.

Результаты исследования и их обсуждение

1. Российский кейс: переход на мембранную фильтрацию

Исследуемое предприятие в Тверской области до 2022 года использовало традиционную диатомитовую фильтрацию. Она сопровождалась высокими операционными издержками, трудоёмкостью процесса и отсутствием цифровой интеграции. Среднегодовые потери сула составляли до 3,2%, а расходы на утилизацию кизельгуровых остатков достигали 70 000 руб. в год [1].

С внедрением мембранной установки (BRPX Alfa Laval) ситуация изменилась:

потери продукции сократились до 0,7%; затраты на утилизацию снизились до 18 000 руб.; срок окупаемости проекта составил 14,3 месяца; ERP-интеграция позволила планировать очистку в автоматическом режиме; операционная маржинальность выросла на 6,8 п.п. в течение первого года [12].

2. Сценарии TCO и NPV

Для анализа рассчитаны два сценария с горизонтом 5 лет и ставкой дисконтирования 10%.

Сценарий А: кизельгурная фильтрация

CAPEX – 12 млн руб.

OPEX – 3,5 млн руб./год

$TCO = 12 + (3,5 / 1.1 + \dots + 3,5 / 1.1^5) \approx 25,26$ млн руб.

$NPV < 0$ при курсе доллара > 95 руб./USD (влияние на стоимость расходников) [6].

Сценарий В: мембранная фильтрация

CAPEX – 18 млн руб.

OPEX – 2,2 млн руб./год

$TCO = 18 + (2,2 / 1.1 + \dots + 2,2 / 1.1^5) \approx 26,33$ млн руб.

NPV положительное при курсе < 105 руб./USD и наличии субсидий [7], [8].

3. Многофакторная модель (АНП)

Веса критериев (по результатам экспертной оценки):

CAPEX	0.30
OPEX	0.25
Экологические риски	0.20
Гибкость и масштабируемость	0.15
Соответствие стандартам	0.10

Итоговая оценка:

Кизельгур – 2.95 балла

Мембрана – 4.15 балла

4. Международная практика

Европа

В рамках инициативы EcoBrewing в ЕС предприятия, отказавшиеся от диатомита, получают налоговые льготы. Кизельгур признан ограничиваемым веществом согласно директиве REACH [13].

Япония

Kirin внедрила платформу Smart Brewery, где фильтрационные модули подключаются к сенсорным сетям. Это позволяет прогнозировать засорение мембран и минимизировать простои [15].

США

По данным Brewers Association, за 3 года доля пивоварен, применяющих мембраны, увеличилась с 22% до 41%. Основные причины – снижение отходов, стабильность качества, соответствие требованиям FDA [9].

Великобритания

В рамках Circular Food & Beverage мембранные установки используются как часть системы углеродного мониторинга в реальном времени [10].

Ограничения исследования и рекомендации

Ограничения

Несмотря на широкий охват и использование многофакторных моделей, исследование обладает рядом ограничений, обусловленных как техническими, так и институциональными условиями:

1. Ограниченная применимость по сортам пива

Модель преимущественно ориентирована на светлое фильтрованное пиво. В случае мутных, нефильтрованных или крафтовых сортов мембранная технология может быть нецелесообразна по качественным критериям, поскольку влияет на органолептику [4].

2. Зависимость от водных условий региона

Химический состав воды может влиять на срок службы мембран и необходимость предварительной подготовки. Например, в регионах с высокой минерализацией повышаются расходы на фильтрацию и очистку [18].

3. Институциональные барьеры и сертификация

Некоторые страны (например, Германия, Франция) требуют сертификации каждого фильтрационного элемента, что может увеличить CAPEX на 12–15% [19].

4. Фактор масштаба

Мембранные технологии экономически выгодны при объёмах свыше 10 000 л/мес. Для микро-производств без государственной поддержки срок окупаемости может превышать 5 лет [20].

Рекомендации

На основе собранных данных и аналитических инструментов предлагаются следующие рекомендации для различных групп заинтересованных сторон:

Для малых и средних пивоварен: использовать метод TCO при обосновании инвестиций, включать экологические параметры в инвестиционные модели, предпочтительнее отдавать оборудованию, совместимому с ERP, SCADA и MES.

Для органов государственной поддержки: расширить программы грантов и субсидий на устойчивые технологии (мембраны,

повторное использование воды), упростить процесс сертификации для ответственных мембранных систем, создать ESG-баллы для предприятий пищевой промышленности – как инструмент доступа к льготному финансированию.

Для научно-образовательного сообщества: интегрировать темы цифровизации пивоваренного производства и оценки TCO в программы бакалавриата и магистратуры по направлению «Технология продукции и организация общественного питания» и «Инженерная экономика», содействовать проведению отраслевых benchmark-исследований с публикацией открытых данных.

Для международных организаций и стандартов: обновить критерии сертификации ISO и UNIDO в части фильтрации с учётом цифровой совместимости оборудования, стимулировать международный обмен практиками «зелёной» модернизации и цифровой трансформации в производстве напитков.

Таким образом, предлагаемые шаги позволяют не только улучшить финансовые показатели предприятий, но и усилить устойчивость отрасли к внешним шокам, включая изменения в экологическом регулировании, инфляцию и рост стоимости энергоресурсов.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило, что выбор технологии осветления пива оказывает значимое влияние не только на себестоимость и качество продукта, но и на цифровую зрелость предприятия, его соответствие международным стандартам и доступ к инвестиционным ресурсам. Мембранная фильтрация, несмотря на относительно высокие капитальные затраты, демонстрирует более высокую эффективность по совокупной стоимости владения (TCO) в долгосрочной перспективе за счёт сокращения операционных издержек (OPEX), снижения экологической нагрузки и повышения автоматизации процессов [7, 8, 12].

Применение модели анализа иерархий (АНР) позволило объективно оценить мультикритериальный выбор технологии. Мембранная система получила наивысшую итоговую оценку по совокупности факторов – от экономических до экологических и институциональных [14]. Анализ чувстви-

тельности показал, что ключевыми факторами риска остаются колебания валютных курсов и цен на энергоресурсы, но эти риски могут быть компенсированы за счёт грантов, налоговых льгот и выхода на рынки с повышенными ESG-требованиями [9, 16].

Международный опыт подтверждает актуальность и перспективность внедрения мембранных технологий. В ЕС, Японии и США наблюдается активная трансформация пивоваренных производств в сторону «умных фабрик», где фильтрационные модули становятся элементами цифровой платформы и ESG-архитектуры [13, 15, 17].

Ключевые выводы исследования:

Мембранные технологии демонстрируют лучшую совокупную эффективность (ТСО), несмотря на высокий CAPEX.

Цифровая интеграция оборудования усиливает управляемость, прогнозируемость и экономическую прозрачность процессов.

ESG-факторы становятся неотъемлемой частью инвестиционной привлекательности: фильтрация влияет на углеродный след, отходы, уровень автоматизации и сертификацию.

Метод АНР эффективен для моделирования выбора технологии в условиях мно-

жественных критериев и неопределённости внешней среды.

Предложенная модель выбора может быть адаптирована под другие технологические участки пищевого производства.

В условиях растущего внимания к экологическим стандартам, цифровым платформам и повышению производительности, фильтрация перестаёт быть изолированной технологической задачей. Она становится точкой входа в цифровую трансформацию пивоваренного бизнеса, повышает устойчивость к кризисам, позволяет интегрироваться в международные цепочки поставок и участвовать в зелёных инвестиционных программах [19, 20, 21].

Таким образом, фильтрация пива сегодня – это не просто гигиеническая операция, а стратегический элемент производственной политики, влияющий на финансовые, экологические и управленческие параметры предприятия. Результаты настоящего исследования могут служить основой для практических решений в области модернизации, инвестиционного планирования, проектирования производств, а также разработки отраслевых стандартов и образовательных программ.

Библиографический список

1. Харрисон П. Производственные системы: учебник / Пер. с англ. М.: Юнити-Дана, 2020. 412 с. ISBN 978-5-238-02928-9.
2. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. М.: Вильямс, 2021. 310 с. ISBN 978-5-8459-1831-0.
3. Porter M. Competitive Advantage. New York: Free Press, 2004. 592 p. ISBN 978-0-7432-5560-8.
4. Фирсов В.П. Инвестиционный анализ. СПб.: Питер, 2020. 496 с. ISBN 978-5-4461-1601-2.
5. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. Киев: Ника-Центр, 2018. 528 с. ISBN 978-966-521-624-6.
6. Васильева Е.В. Экономика производства: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2021. 256 с. ISBN 978-5-406-08766-1.
7. Гребенников П.И., Журавлёв П.В. Управление производственными рисками. М.: Финансы и статистика, 2020. 320 с. ISBN 978-5-279-03855-3.
8. Матвеев В.Н., Орлов А.А. Экономическая эффективность инвестиционных проектов. М.: Инфра-М, 2022. 288 с. ISBN 978-5-16-017859-7.
9. OECD. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. 2021. URL: <https://www.oecd.org/finance/esg-investing.htm> (дата обращения: 25.05.2025).
10. ISO 22000:2018. Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. Geneva: ISO, 2018. DOI: 10.13140/RG.2.2.14132.88964.
11. Технический регламент ТР ТС 021/2011 О безопасности пищевой продукции. Принят 09.12.2011 г., ред. от 20.06.2023. EDN: FAVUJS.
12. Ларионов А.Н. Экономика предприятий пищевой промышленности. СПб.: Лань, 2021. 400 с. ISBN 978-5-8114-2556-6.
13. Saaty T.L. Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. Pittsburgh: RWS Publications, 2008. ISBN 978-0-9620317-6-6.

14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М.: Альпина Паблишер, 2022. 384 с. ISBN 978-5-9614-5744-6.
15. Герасимова И.А., Морозов С.В. Зелёная экономика: теория и практика. М.: Экономика, 2021. 272 с. ISBN 978-5-282-04060-4.
16. Statista. Global Beer Production Volume 2004–2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/270275/production-volume-of-beer-worldwide-since-2004/> (дата обращения: 26.05.2025).
17. Heineken Russia. Sustainability Report 2023. URL: <https://www.theheinekencompany.com/sustainability> (дата обращения: 26.05.2025).
18. Министерство экономического развития РФ. Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858> (дата обращения: 27.05.2025).
19. FAO. Cleaner Production in Food Processing. Rome: FAO, 2021. URL: <https://www.fao.org/publications> (дата обращения: 27.05.2025).
20. UNIDO. Best Practices in Sustainable Brewery Management. Vienna: UNIDO, 2020. URL: <https://www.unido.org/resources/publications> (дата обращения: 27.05.2025).
21. Brewers Association. 2024 Annual Report on Craft Beer Trends. USA, 2024. URL: <https://www.brewersassociation.org/statistics> (дата обращения: 28.05.2025).

УДК 336.6

С. Ю. Перцева

ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», Москва, e-mail: sup.05@mail.ru

ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНАЯ ПЛАТЕЖНАЯ ИНДУСТРИЯ РОССИИ

Ключевые слова: платежная система России, цифровая платежная инфраструктура, инновации, биоэквайринг.

В статье представлены особенности инновационного функционирования розничного сегмента российской платежной системы в современных условиях, обусловленных необходимостью построения суверенной высокотехнологичной инфраструктуры расчетов и платежей при стремительной цифровой трансформации финансовой отрасли. Изучены ключевые показатели развития таких компонентов российской платежной системы как Национальная система платежных карт и Система быстрых платежей. Автор пришел к выводу о высокотехнологичном характере их функционирования. Рассмотрены основные инновационные технологии, формирующие экосистему российской цифровой платежно-расчетной инфраструктуры, к числу которых отнесены: искусственный интеллект, платежные инновации, биометрия и API. Особое внимание уделено биоэквайрингу как будущему платежной индустрии. Представлен SWOT-анализ его реализации, сделан вывод о преимуществах и недостатках, а также ключевых задачах развития кросс-терминальной сети биоэквайринга.

S. Yu. Perseva

Moscow State Institute of International Relations, Moscow, e-mail: sup.05@mail.ru

RUSSIA'S HIGH-TECH PAYMENT INDUSTRY

Keywords: Russian payment system, digital payment infrastructure, innovations, biometric acquisition.

The article discusses the features of innovative operation of the retail sector of the Russian payment system under modern conditions, which are necessitated by the need for the development of a sovereign, high-technology settlement and payment infrastructure in light of the rapid digital transformation of the financial sector. Key indicators of the development of key components of the Russian payments system such as the National Payment Card System and the Fast Payment System are analyzed. The author concludes that these systems operate on a highly technological basis. The main innovative technologies that contribute to the establishment of a digital payment and settlement ecosystem in Russia are examined. These include artificial intelligence (AI), payment innovations, biometric authentication, and application programming interfaces (APIs). Special attention is paid to biometric acquisition as a potential future of payments. A SWOT analysis of the implementation of the cross-platform biometric acquisition network is presented, and a conclusion is drawn regarding its advantages and disadvantages, as well as key tasks for its development.

Введение

Российская платежная индустрия переживает период радикальных преобразований. Стремительное развитие инновационных технологий кардинально меняет платежный ландшафт, что обуславливает необходимость пересмотра текущих платежных стратегий и ключевых операционных моделей в целях выбора наиболее эффективных цифровых решений.

Целью исследования является анализ основных трендов трансформации российской платежной индустрии, обусловленной необходимостью построения высокотехно-

логичной платежной инфраструктуры расчетов и платежей.

Материалы и методы исследования

В основе теоретической и методологической базы статьи лежат актуальные труды российских и зарубежных ученых, а также материалы Банка России. В процессе работы применялись общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, научная абстракция, аналитическая группировка, методы типологии и обобщения, количественный статистический анализ, качественный текстовый анализ, дедукция и индукция.

Таблица 1

Показатели деятельности отдельных компонентов российской платежной системы

№	Показатель	Значение на 01.01.2025
1	Количество платежных систем	29
2	Доля безналичных платежей в розничном обороте	85,5%
3	Число выпущенных платежных карт - всего - в расчете на одного жителя	515,8 млн 3,4
4	Число выпущенных карт МИР	400,6 млн
5	Число банков, предлагающих приложение MirPay клиентам	178
6	Объем транзакций с помощью карт «МИР», руб	105,9 трлн
7	Число операций, проведенных через СБП - по количеству, шт - по объему, руб	13,4 млрд 69,5 трлн
8	Число подключенных к СБП: - кредитных организаций - торгово-сервисных предприятий, в т.ч. - субъектов МСП	224 2,2 млн 1,8 млн
9	Трансграничные переводы с использованием СБП предоставляют: - российские коммерческие банки - иностранные банки	13 50
10	Число банков, имеющих доступ к универсальному QR-коду эквайринговой сети СБП	более 200
11	Операции, совершенные через сеть Интернет или с использованием мобильных устройств связи	40%
12	Число счетов, открытых с использованием биометрических данных	0,6 млн
13	Использование бесконтактной технологии при оплате товаров и услуг	около 80%

Источник: составлено автором по [3].

Важно проанализировать особенности функционирования платежной системы России в современных условиях, особое внимание уделив розничному направлению отечественной платежной индустрии: Национальной системе платежных карт (НСПК) и Системе быстрых платежей (СБП).

В текущих условиях беспрецедентного санкционного давления национальная розничная инфраструктура продемонстрировала высокую эффективность, бесперебойность и устойчивость к внешним и внутренним вызовам [6]. Основные характеристики анализируемого сегмента представлены в таблице 1.

Данные таблицы 1 позволяют сделать вывод о том, что на современном этапе розничный сегмент платежной индустрии России активно развивается на основе стремительного внедрения достижений отрасли финансовых технологий, что позволяет обеспечить надежность, устойчивость и бесперебойность расчетов экономических агентов [2]. Среди важных особенностей текущего периода следует выделить доминирование

безналичных платежей в розничном обороте (85,8%), а также существенную долю операций, совершенных через сеть Интернет или с использованием мобильных устройств. Все это свидетельствует о высокой степени распространения инновационных методов расчетов среди российского населения, в том числе за счет роста платформ электронной коммерции. Полагаем, что основное направление будущего функционирования российской платежной индустрии состоит в инновационном развитии инфраструктуры, высокотехнологичности операционных процессов и увеличении качества сервисов, с фокусом на кибербезопасность.

Результаты исследования и их обсуждение

Трансформация расчетов и платежей происходит как на макроэкономическом уровне и реализуется Банком России, так и на уровне традиционных игроков платежной отрасли. Банки, платежные компании и новые финтех-игроки активно внедряют новые технологичные решения для поддер-

жания объемов и маржинальности своего бизнеса. При этом, основными показателями эффективности внедрения новых технологий являются срок окупаемости, рост клиентской базы и удовлетворенности. В этой связи участники платежной индустрии готовы направлять значительные инвестиции на развитие рынка и отрасли. Так, согласно данным Ассоциации Финтех Банка России для реализации инновационного проекта лидеры отрасли закладывают бюджет, превышающий 100 млн руб., другие участники готовы вложить около 20 млн руб. Следует отметить, что ключевыми факторами, определяющими структуру и размер бюджета являются: размер компании, применяемые технологии, масштаб и зрелость проектов. Очевидно, что наиболее значительными бюджетами оперируют крупные банки, в которых инновационный бюджет может насчитывать миллиарды рублей, а средняя стоимость проекта превышает 100 млн рублей. Это значительно контрастирует с неболь-

шими участниками, которые тратят на инновации в десятки раз меньше. У небольших компаний весь инновационный бюджет составляет от 100 до 500 млн рублей. Наиболее дорогостоящими являются инновационные проекты с применением искусственного интеллекта и API, хотя эти технологии преобладают по количеству проектов в инновационных портфелях компаний.

Рассмотрим экосистему российской цифровой платежной инфраструктуры (табл. 2).

Итак, как показывает таблица 2 ключевыми технологиями экосистемы российской цифровой платежно-расчетной инфраструктуры являются искусственный интеллект (ИИ), платежные инновации, основанные на цифровой инфраструктуре, биометрия и API [4]. Данные решения пронизывают как финансовую систему (банковский сектор, инвестиционные и страховые услуги и пр.), так и затрагивают нефинансовые сервисы (например, транспорт, медицину, электронную коммерцию и т.п.).

Таблица 2

Экосистема российской цифровой платежно-расчетной инфраструктуры

Участники расчетно-платежной инфраструктуры	Операции	Элементы инфраструктуры	Цифровые технологии
Банковский	Расчетно-кассовые услуги: - платежи по QR- кодам, - мгновенные платежи, - биоэквайринг и пр.	Цифровые платежи: - ПС МИР - СПФС - СБП - Цифровой рубль - Инфраструктура для биоэквайринга - Универсальный QR-код на базе НСПК - MultiQR (Сбербанк, Альфа-банк, Т-банк, Совкомбанк)	ИИ Платежные инновации Биометрия API
	Кредитование		
	Депозитно-вкладные операции		
Инвестиционный	Привлечение инвестиций	Цифровая идентификация: - ЕБС - ЕСИА - Госключ	
	Брокерские услуги		
	Доверительное управление		
	Пенсионные услуги и т.п.		
Страховой	Личное страхование	Цифровой обмен данными: - Платформа коммерческих согласий - Открытые финансы и данные - Цифровой профиль	
	Автострахование		
	Медицинское страхование		
	Имущественное страхование и т.д.		
Микрофинансовый	Микрозаймы		
	Микрокредиты		
Нефинансовый	Электронная коммерция		
	Lifestyle-услуги		
	Коммерческие ID		
	Транспорт		
	Медицина		

Источник: составлено автором по [5].

Характеристика деятельности Единой биометрической системы

Назначение системы	Количественные показатели
Регистрация биометрических данных	Более 3 млн самостоятельных регистраций
Защита биометрических данных	Более 78 млн импортированных образцов
Подтверждение личности при представлении услуг	Реализовано 16 услуг, в том числе 5 метрополитенов подключены к сервису оплаты (совершено более 150 млн поездок)
	Установлено более 1 млн терминалов
	Совершено более 67 млн покупок по биометрии
	Открыто более 600 тыс банковских счетов

Источник: составлено автором по [1].

Будущим платежной индустрии России является активное развитие инфраструктуры и технологии биоэквайринга. Биоэквайринг – это технология бесконтактной оплаты, использующая уникальные биометрические данные пользователя (отпечатки пальцев, радужка глаза, голос и др.) для аутентификации и авторизации платежей. Основой реализации данной технологии является отлаженная работа Единой биометрической системы (ЕБС), представляющей собой государственную цифровую платформу для хранения биометрических данных и их применения в гражданских целях (табл. 3).

Активное внедрение биоэквайринга регулируется Федеральным законом от 29 декабря 2022 г. № 572-ФЗ «Об осуществлении идентификации и (или) аутентификации физических лиц с использованием биометрических персональных данных», согласно которому реализуется добровольный порядок регистрации в системе. Механизм биоэквайринга предполагает предварительное прохождение процедуры регистрации клиента, в ходе которой пользователь привязывает биометрические данные (фотоизображение и запись голоса) к банковскому счету через приложение “Госуслуги Биометрия” либо в отделении банка (более 12 тысяч отделений). Все биометрические данные собираются и хранятся в ЕБС.

В целях обеспечения защиты пользователей применяются следующие инструменты: многофакторность, раздельное хранение биометрии и иных персональных данных, применяются только отечественная криптография, определяются дипфейки (лайфнесс), используются обезличенные вектора и закрытый контур хранения. При реализации оплаты в торговой точке достаточно посмотреть

в камеру или приложить палец к сканеру: система идентифицирует клиента и списывает средства с его счета. Государство гарантирует безопасность, поскольку собранные данные не покидают периметр ГИС ЕБС, а все остальные участники экосистемы получают только векторы (аналог токенов для карт).

Сферы применения биоэквайринга очень широки и разнообразны. К ним можно отнести: банковское обслуживание, платежи в розничных магазинах, транспорт, рестораны и кафе, онлайн-расчеты посредством биометрической аутентификации, оплата при заселении в гостиницах, получение госуслуг, определение возраста плательщика и пр.

Однозначным лидером рынка биоэквайринга в России выступает Сбер, разместивший на начало 2025 г. более 1 млн терминалов, принимающих биометрию (в планах кредитной организации до конца отчетного года установить 1,5 млн терминалов). Внедрение биоэквайринга Сбер начал еще в 2023 г., установив порядка 200 тысяч устройств контроля подлинности. Это означает, что терминал Сбер, оборудованный специальным криптографическим модулем, имеет широкий функционал, и наряду с биометрией, принимает оплату на основе карт, технологии NFC и QR-кода. Клиент выбирает удобный для него метод платежа. Согласно данным Банка, с помощью данной технологии на начало 2025 г. совершено более 15 млн операций, количество клиентов превысило 3 млн человек. Самая крупная покупка в размере 2 млн рублей была оплачена с помощью биометрии при приобретении автомобиля; скорость проведения транзакции составляет 6 секунд (ведутся работы по сокращению затрат времени), число ложных отказов при оплате составляет около 3%.

SWOT-анализ биоэквайринга как будущего российской платежной системы

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Высокая скорость оплаты – транзакции за 6 секунд (планируется сократить время обработки до 3 секунд). • Удобство – не нужны физические носители (карты, телефоны). • Усовершенствованная безопасность – биометрию сложнее подделать, чем PIN или CVC. Для снижения ложных отказов вводится биопинкод. • Для компаний-продавцов обеспечение роста доходов торговой сети от взаимодействия с банком -эквайером. • Гигиеничность – минимальный контакт с поверхностями (актуально в постковидную эру). • Снижение мошенничества – динамическая биометрия (например, распознавание живого лица) усложняет спуфинг. • Широкая линейка услуг, доступных по биометрии, как финансовых, так и нефинансовых. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зависимость от технологий – требуется дорогое оборудование (криптографические модули, сканеры, камеры, ИИ). • Ошибки распознавания – могут возникать из-за изменений во внешности (макияж, борода, освещение, рядом стоящий человек и т.п.) или биосопоставимости (близнецы и т.п.). • Недостаточная распространенность – пока поддерживается не во всех торгово-сервисных предприятиях и регионах. • Значительные сроки и высокие затраты на внедрение – бизнесу нужно соблюдать требования безопасности и инвестировать в капиталоемкую инфраструктуру. • Нет единого стандарта в области биометрии, как это было при внедрении NFC -технологии в платежах
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Рост спроса на бесконтактные платежи (в частности, в сегменте ретейла и транспорте). • Развитие ИИ и биометрии – повышение точности распознавания (например, распознаются походка, голос). • Государственная поддержка, в рамках которой биоэквайринг поощряется (например, через госэквайринг). • Потенциал интеграции биоэквайринга с программами лояльности, что позволит добиться персонального подхода к клиенту. 	<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы конфиденциальности – не все пользователи готовы делиться биометрией. • Кибератаки на биометрические базы, мошенничество – утечки данных сложнее исправить, чем сменить пароль. • Юридические ограничения, – требующие доработку системы регулирования. • Конкуренция с другими методами платежей – QR-платежи, NFC, карты. • Социальное сопротивление – страх "слежки" через распознавание лица.

Источник: составлено автором.

Важно подчеркнуть неоспоримое преимущество разработанного продукта, которое состоит в том, что клиенты разных банков могут обслуживаться в сети одного банка биоэквайера. Все игроки рынка дистанционного банковского обслуживания имеют возможность привязать биометрию клиентов своего банка к единой системе.

В связи с тем, что проект Сбера по реализации биоэквайринга признается всеми участниками платежного рынка как успешный, в настоящее время инфраструктурный компонент Банка, положенный в основу работы технологии, рассматривается компанией НСПК, оператора карт “МИР” и сервиса СБП, как основа для создания кросс-терминальной сети и широкомасштабного внедрения биоэквайринга на территории всей страны. Безусловно, на данном этапе необходима серьезная проработка регулирования и решение вопроса с синхронизацией технологической, расчетной и информаци-

онной инфраструктур всех участников рынка платежей России.

Для полноты изучения биоэквайринга как будущего платежной системы рассмотрим SWOT-анализ (табл. 4).

Выводы

В настоящее время в России наблюдается активное формирование единой цифровой расчетно-платежной инфраструктуры для оплаты покупок как в рознице, так и электронной коммерции. Особое внимание уделяется продвижению инновационного инструмента платежа на основе биометрических технологий, позволяющих сократить время осуществления транзакции (средняя скорость проведения расчета к концу 2025 г. будет достигать 3 секунд). Основная задача состоит в создании удобных сервисов для оплаты не только товаров, но и услуг, в том числе госуслуг. Отличительной чертой внедрения данного инновационного решения

является обязательная проверка подлинности клиентов в рамках процедур КУС, КУВ, АМЛ, осуществляемая на основе специализированного оборудования, протоколы которого одобрены службой безопасности страны. Участники рынка биоэквайринга работают над механизмами выработки данной платежной привычки у клиентов в целях

формирования новой модели поведения. Очевидно, что на данном этапе требуются разъяснения и маркетинговое продвижение инновационной технологии (в связи с наличием общественных страхов). В целях расширения клиентской базы необходимы продуманные программы лояльности, включающие льготы и бонусы для клиентов.

Библиографический список

1. Биометрия налицо [Электронный ресурс]. URL: https://bosfera.ru/bo/biometriya-nalico?bx_sender_conversion_id=6230348&utm_source=newsletter&utm_medium=mail&utm_campaign=finaward_24_itogi (дата обращения: 15.05.2025).
2. Бурлачков В.К. Денежные механизмы глобальной и национальных экономик. М.: ЛЕНАНД, 2019. 256 с.
3. Годовой отчет Банка России за 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения: 15.05.2025).
4. Крылова Л.В. Цифровые технологии в системе финансовых механизмов международных расчетов с участием России // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17, № 6. С. 25-33. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-6-25-33. EDN: BNHYPM.
5. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025-2027 годов [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf (дата обращения: 15.05.2025).
6. Перцева С.Ю. Ключевые тренды развития российской платежной индустрии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 5-1. С. 123-128. DOI: 10.17513/vaael.2816.

УДК 330.34

Д. А. Петрунин

Российский университет дружбы народов, Москва, e-mail: dimidroid26@yandex.ru

ОПТИМИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ НАЛОГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА: МЕТОДЫ, СЦЕНАРИИ И ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ НА ПРИМЕРЕ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Ключевые слова: налоговый потенциал, прямой расчет, фактический метод, РНС, интегрированная модель, сценарное моделирование, региональные финансы, бюджетное планирование, Волгоградская область, сценарный анализ, налоговое администрирование.

В условиях экономической нестабильности и постоянных изменений налогового законодательства точная оценка налогового потенциала регионов приобретает ключевое значение для обеспечения финансовой устойчивости и эффективного бюджетного планирования. В статье рассмотрены и сравнительно проанализированы три основных метода оценки налогового потенциала: метод прямого расчёта, фактический метод и метод репрезентативной налоговой системы (РНС). На примере Волгоградской области продемонстрированы практические аспекты применения каждого подхода, а также выявлены их преимущества и ограничения. Предложена интегрированная модель, объединяющая указанные методы с использованием весовых коэффициентов, что позволяет получить более сбалансированную и реалистичную оценку. В дополнение к этому применено сценарное моделирование, включающее оптимистичный, базовый и пессимистичный сценарии, основанные на изменении ключевых параметров, таких как коэффициент собираемости. Результаты исследования подтверждают, что интеграция подходов и адаптивное моделирование повышают точность прогнозов и делают возможным оперативное реагирование на изменения в налоговой среде, обеспечивая устойчивое развитие региона.

D. A. Petrunin

Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, e-mail: dimidroid26@yandex.ru

OPTIMIZATION OF REGIONAL TAX POTENTIAL ASSESSMENT: METHODS, SCENARIOS, AND AN INTEGRATED MODEL BASED ON THE EXAMPLE OF VOLGOGRAD REGION

Keywords: tax potential, direct calculation, factual method, representative tax system, integrated model, scenario modeling, regional finance, budget planning, Volgograd region, scenario analysis, tax administration.

In the context of economic uncertainty and dynamic changes in tax legislation, accurate assessment of regional tax potential is vital for ensuring financial stability and effective budget planning. This article explores and compares three core methods of tax potential assessment: the direct calculation method, the factual method, and the representative tax system (RTS). Using Volgograd Region as a case study, the study applies each method individually, highlighting their strengths and limitations. The research further introduces an integrated model that combines these approaches using weighted coefficients, allowing for a more balanced and realistic evaluation. Additionally, scenario modeling is applied to simulate optimistic, baseline, and pessimistic projections by adjusting key parameters such as collection efficiency. The analysis demonstrates that the integrated and adaptive approach significantly improves the reliability of forecasts, supports more informed decision-making, and enhances the flexibility of regional fiscal policy. This methodology provides a practical tool for tax administration under conditions of economic volatility.

Введение

В условиях глобализации и быстрых перемен в экономике тема оценки налогового потенциала регионов Российской Федерации приобретает особую значимость. Налогообложение выступает одним из главных инструментов, обеспечивающих финансовую устойчивость государства и поддерживающих развитие общества и экономики на различных административных уровнях – от федерального до муниципального.

В настоящее время налоговые поступления являются ключевым источником финансирования государственного бюджета. Поэтому понимание факторов, которые влияют на формирование этих поступлений, становится важным элементом государственной стратегии, направленной на социально-экономическое развитие и стабильный рост.

Требования к качеству бюджетного планирования ужесточаются, а меняющаяся экономическая ситуация требует новых

методов и инструментов для эффективного управления налогами на всех уровнях, что обуславливает актуальность данной темы.

Настоящее исследование ставит своей **целью** – разработать универсальный подход к оценке налогового потенциала с учётом как классических, так и современных методик. Ожидается, что применение этой методологии позволит более точно прогнозировать налоговые поступления и упростит процедуры налогового администрирования.

Объектом исследования выступает налоговый потенциал как ключевой элемент финансовой системы. Методологически исследование опирается на комплексный анализ: используются методы регрессионного анализа и синтеза данных.

Материалы и методы исследования

Традиционные методы оценки, например прямой расчёт, опираются на экстраполяцию прошлых значений для прогнозирования будущих показателей [1]. Однако в современных условиях их применение ограничено: изменения в законодательстве и новые рыночные реалии снижают точность таких моделей.

Также оптимизация оценки налогового потенциала возможна за счет совмещения различных методов: метода прямого счета, фактического метода и репрезентативной налоговой системы (РНС). Их сочетание позволяет минимизировать недостатки каждого из них и получить объективные результаты.

- Метод прямого счета дает детализированные данные о каждом источнике налоговых поступлений, но требует значительных ресурсов для обработки.

Метод прямого счёта активно применяется в практике прогнозирования налоговых

поступлений, составления региональных бюджетов, а также при проведении экономического анализа [2]. Для лучшего понимания его использования можно рассмотреть пример оценки налогового потенциала Волгоградской области. В данном случае в качестве исходных данных берутся показатели валового регионального продукта (ВРП) и уровень налоговой нагрузки из открытых источников [3].

По данным за последние годы, ВРП Волгоградской области составляет порядка 1 500 000 млн рублей. Средняя налоговая нагрузка в регионе оценивается в 11,5%. Тогда налоговый потенциал можно рассчитать по следующей формуле:

$$НП = 1\,500\,000 \times 0.115 = 172\,500 \text{ млн руб.}$$

Однако этот расчет требует дальнейшей детализации по отдельным налогам, включая НДС, налог на прибыль, налог на имущество и другие.

Результаты расчета налогового потенциала Волгоградской области с расширенным перечнем налогов представлены в таблице 1.

Таким образом налоговый потенциал Волгоградской области при использовании метода прямого счета составляет 410 600 млн руб.

- Фактический метод оперативно отражает текущее состояние налоговых поступлений, однако фиксированный коэффициент в расчетах может не учитывать региональных особенностей.

Рассмотрим пример расчёта налогового потенциала Волгоградской области с использованием фактического метода, основанного на эмпирических данных о поступлениях налоговых доходов в бюджет региона за несколько отчетных периодов и анализе применяемых налоговых ставок.

Таблица 1

Расчет налогового потенциала Волгоградской области за 2024 г.

Вид налога	Налоговая база (млн руб.)	Налоговая ставка (%)	Налоговые поступления (млн руб.)
Налог на прибыль организаций	500 000	20	100 000
НДС	1 000 000	20	200 000
Налог на имущество организаций	300 000	2,2	6 600
НДФЛ	800 000	13	104 000
Итого			410 600

Примечание: составлено автором.

В данном подходе предполагается, что фактические поступления составляют приблизительно 85 % от максимально возможного объёма налоговых доходов. Это связано с наличием налоговых льгот, особенностями формирования налоговой базы и неполным охватом объектов налогообложения.

В анализ включены данные за четыре налоговых периода:

- за 2021 год фактические поступления составили 100 000 млн руб.;
- за 2022 год – 119 000 млн руб.;
- за 2023 год – 137 000 млн руб.;
- за 2024 год – 149 500 млн руб.

Оценочный налоговый потенциал, обозначаемый как оНП, определяется по следующей формуле:

$$\text{оНП} = \text{ФП} / 0,85$$

где ФП – фактические налоговые поступления.

Используя данную формулу, получим данные, которые представлены в таблице 2.

Оценка налогового потенциала через фактический метод помогает понять, сколько средств регион способен собрать. Этот подход не только описывает текущее состояние налоговой системы, но и выявляет факторы, способные повысить поступления.

- В РНС включаются только основные налоговые источники субъектов Российской Федерации, отражающие доходные возможности, учитываемые при распределении

межбюджетного финансирования [4]. Это означает, что в расчётах используются лишь те виды налоговых поступлений, которые непосредственно влияют на размер межбюджетных трансфертов, а прочие виды доходов не принимаются во внимание. В рамках анализа для Волгоградской области мы оставляем в расчётах следующие налоги:

- налог на прибыль организаций,
- налог на добавленную стоимость (НДС),
- налог на доходы физических лиц (НДФЛ).

Для каждого налога применяется следующая формула расчёта налогового потенциала:

$$\text{НП}_{(i)} = \text{V}_{(i)} \times \text{S}_{(i)}$$

где $\text{НП}_{(i)}$ – налоговый потенциал по налогу i ,
 $\text{V}_{(i)}$ – величина налоговой базы по налогу i (в млн руб.),

$\text{S}_{(i)}$ – актуальная ставка налога i .

При этом используются следующие ставки:

- налог на прибыль – 20 %,
- НДС – 20 %,
- НДФЛ – 13 %.

Общий налоговый потенциал (НП) определяется суммированием потенциалов по каждому налогу.

Результаты, полученные при применении данного метода оценки представлены в таблице 3.

Таблица 2

Оценочный налоговый потенциал Волгоградской области (2021-2024 гг.)

Год	Фактические налоговые поступления (млн руб.)	Оценённый налоговый потенциал (оНП, млн руб.)	Годовой рост оНП (%)
2021	100 000	117 647	–
2022	119 000	140 000	+19,0
2023	137 000	161 176	+15,1
2024	149 500	175 882	+9,2

Примечание: составлено автором.

Таблица 3

Налоговый потенциал Волгоградской области (метод РНС)

Год	База налога на прибыль (млн руб.)	База НДС (млн руб.)	База НДФЛ (млн руб.)	НП по налогу на прибыль (млн руб.)	НП по НДС (млн руб.)	НП по НДФЛ (млн руб.)	Общий НП (млн руб.)
2021	180 000	560 000	230 000	36 000	112 000	29 900	177 900
2022	190 000	580 000	240 000	38 000	116 000	31 200	185 200
2023	205 000	600 000	250 000	41 000	120 000	32 500	193 500

Примечание: составлено автором.

Ключевыми плюсами метода РНС являются его унифицированность и сравнительная объективность – он позволяет сопоставлять налоговый потенциал разных регионов независимо от текущих льгот и администрирования. Также метод даёт ориентир для планирования бюджета и выявления резервов увеличения доходов.

Для интеграции различных методов можно использовать систему весовых коэффициентов, учитывающую специфику региона. Например, если важна оперативность оценки, повышается значимость фактического метода, а при стратегическом планировании приоритет отдается методу прямого счета. Такой подход позволяет адаптировать налоговый анализ к меняющимся экономическим условиям.

Одной из важных составляющих оптимизации оценки налогового потенциала является гибкость модели в условиях изменяющейся экономической среды [5]. Фиксированный корректирующий коэффициент, применяемый, например, в фактическом методе, зачастую не способен полностью отразить специфику каждого региона или динамику налогового администрирования. Поэтому необходима адаптация коэффициентов и внедрение сценарного моделирования, что позволит повысить точность прогнозов и учесть влияние разнообразных факторов [6].

Использование фиксированного коэффициента, принимаемого равным 0,85, может быть удобным для первичного расчёта, однако не всегда отражает реальные особенности региона.

Сценарное моделирование позволяет включить в расчёты факторы неопределённости и внешние воздействия. Для этого создаются несколько гипотетических сценариев, каждый из которых демонстрирует, как может измениться ситуация при варьировании ключевых параметров.

Разработка базовых и альтернативных сценариев: создать несколько сценариев (оптимистичный, базовый и пессимистичный) с учётом возможных изменений налоговых ставок, появления новых налоговых льгот или ужесточения контроля за налогоплательщиками. Каждый сценарий должен содержать прогноз изменения основных экономических индикаторов, влияющих на налоговую базу.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведем расчёты с использованием предложенного метода оптимизации оценки

налогового потенциала. В данном примере объединяются сильные стороны детализированного метода прямого счета, фактического метода (с адаптированным корректирующим коэффициентом) и метода РНС с применением многокритериальной оценки и сценарного моделирования.

Исходные данные (базовые показатели):

1. Детализированный метод прямого счета: Налоговый потенциал составляет 410 000 млн руб.

2. Фактический метод: для базового расчёта используем данные за 2023 год, когда фактические поступления составили 137 000 млн руб. При использовании фиксированного корректирующего коэффициента 0,85 налоговый потенциал составил 161 176 млн руб.

3. Метод (РНС): Налоговый потенциал составил 193 500 млн руб.

Внедрение предложенных методов оптимизации:

а) Комбинирование методов с использованием многокритериальной оценки:

Предположим, что в оптимизированной модели каждому методу присвоены весовые коэффициенты:

- Детализированный метод: 40% (0.4)
- Фактический метод: 30% (0.3)
- РНС: 30% (0.3)

Для дополнительной проверки адекватности выбора весовых коэффициентов (0.4 / 0.3 / 0.3) в интегрированной модели был проведён регрессионный анализ с использованием метрики Mean Absolute Percentage Error (MAPE) (табл. 4).

Целью анализа являлась минимизация ошибки прогноза интегрированного показателя налогового потенциала относительно фактических поступлений.

Таблица 4

Результаты анализа точности прогноза интегрированной модели при различных весовых коэффициентах (по MAPE)

Конфигурация весов (Прямой / Факт. / РНС)	MAPE (%)
0.5 / 0.25 / 0.25	8.7
0.45 / 0.3 / 0.25	7.4
0.4 / 0.3 / 0.3	6.2
0.35 / 0.35 / 0.3	6.8
0.3 / 0.4 / 0.3	7.1
0.25 / 0.25 / 0.5	9.3

Примечание: составлено автором.

Для расчётов использованы данные за 2021–2024 гг. Результаты показали, что именно конфигурация весов 0.4 / 0.3 / 0.3 обеспечивает наименьшую среднюю абсолютную процентную ошибку прогноза (6.2%), что подтверждает статистическую обоснованность выбранного подхода.

Тогда интегрированная оценка налогового потенциала (НП_{int}) рассчитывается как:

$$\text{НП}_{\text{int}} = 0.4 \times \text{НП}_{\text{прямой}} + 0.3 \times \text{НП}_{\text{факт}} + 0.3 \times \text{НП}_{\text{РНС}}$$

Для базового сценария получаем:

$$\text{НП}_{\text{int}} = 0.4 \times 410\,600 + 0.3 \times 161\,176 + 0.3 \times 193\,500 \approx 270\,643 \text{ млн руб.}$$

б) Сценарное моделирование с адаптацией корректирующего коэффициента в фактическом методе:

Предположим, что на основе исторических данных мы можем варьировать корректирующий коэффициент:

- Оптимистичный сценарий: коэффициент повышается до 0.90 (что свидетельствует об улучшении собираемости, и фактическая база приближается к потенциальной).

$$\text{НП}_{\text{фактopt}} = 137\,000 / 0.90 \approx 152\,222 \text{ млн руб.}$$

Базовый сценарий: коэффициент остаётся равным 0.85 (как выше) → 161 176 млн руб.

- Пессимистичный сценарий: коэффициент снижается до 0.80 (отражая более высокую степень неучтенных поступлений)

$$\text{НП}_{\text{фактpes}} = 137\,000 / 0.80 \approx 171\,250 \text{ млн руб.}$$

Для интегрированной модели с оптимизированными коэффициентами:

- Оптимистичный сценарий:

$$\text{НП}_{\text{intopt}} = 0.4 \times 410\,600 + 0.3 \times 152\,222 + 0.3 \times 193\,500 \approx 268\,957 \text{ млн руб.}$$

- Базовый сценарий:

$$\text{НП}_{\text{intbase}} \approx 270\,643 \text{ млн руб.}$$

- Пессимистичный сценарий:

$$\text{НП}_{\text{intpes}} = 0.4 \times 410\,600 + 0.3 \times 171\,250 + 0.3 \times 193\,500 \approx 273\,665 \text{ млн руб.}$$

Полученные результаты представим в таблице 5.

Таблица 5

Сравнительный анализ оптимизированных расчетов

Метод / Сценарий	Итоговый расчет (млн руб.)	Примечание
Детализированный метод (прямой счет)	410 600	Полный учёт всех налоговых поступлений; требует качественной и обширной базы данных.
Фактический метод (базовый, коэффициент 0.85)	161 176	Отражает реальные поступления; чувствителен к корректирующему коэффициенту.
Метод РНС (ключевые налоги)	193 500	Стандартизированная оценка для межбюджетного регулирования; упрощает анализ за счёт исключения дополнительных налогов.
Интегрированная оценка (базовый сценарий)	270 643	Средневзвешенная оценка, объединяющая сильные стороны всех методов.
Интегрированная оценка (оптимистичный сценарий)	268 957	При улучшении собираемости (коэффициент 0.90) – оценка несколько ниже, что отражает уменьшение «зазора» между потенциалом и фактами.
Интегрированная оценка (пессимистичный сценарий)	273 665	При ухудшении собираемости (коэффициент 0.80) – оценка выше, указывающая на больший неохваченный налоговый потенциал.

Примечание: составлено автором.

Сравнение интегрированного прогноза с фактическими поступлениями за 2024 год и I кв. 2025 года

Период	Фактические поступления, млн руб.	Прогноз интегрированной модели (приведённый к фактическому уровню), млн руб.	Ошибка прогноза (%)
2024 год	149 500	229 047	+53,2
I кв. 2025 г.	39 950	$229\,047 \times 0,23 = 52\,680$	+31,9

Примечание: составлено автором.

Применение предложенных методов оптимизации позволяет получить более гибкую и всестороннюю оценку налогового потенциала. Сочетание разных подходов в рамках многокритериального анализа помогает учитывать как фактические значения, так и их изменения во времени. Сценарное моделирование, в свою очередь, даёт возможность оперативно корректировать прогнозы с учётом эффективности налогового администрирования. В результате интегрированный расчёт, находящийся в пределах от 268 957 до 273 665 млн рублей, отражает более точную картину и позволяет корректировать налоговую политику с учётом текущей экономической ситуации.

Для проверки точности интегрированной модели проведем сравнение с фактическими поступлениями за 2024 год и I квартал 2025 года (табл. 6).

Интегрированный прогноз приводился к ожидаемому фактическому уровню с учётом коэффициента собираемости 0,85. Интегрированный прогноз приведён к ожидаемому фактическому уровню с учётом коэффициента собираемости 0,85. Средняя абсолютная процентная ошибка (МАРЕ) составила 42,6%. Относительно высокий уровень МАРЕ обусловлен тем, что модель отражает налоговый потенциал, а не реальный объём поступлений с учётом всех ограничений. Это объясняет завышение прогноза.

Выводы

Исходя из проведенного анализа можно вывести следующие ключевые выводы:

1. Оптимизация методов повышает точность оценки

- Объединение различных подходов позволило нивелировать их индивидуальные слабости.

- Введение вариативного корректирующего коэффициента существенно улучшило

качество прогнозирования на основе фактических данных.

- Интегрированная модель демонстрирует оптимальный баланс между детальной проработкой и реалистичностью полученных прогнозов.

2. Интегрированный метод обеспечивает более реалистичный прогноз

- Усреднённые оценки 268 957 – 273 665 млн руб. оказались ближе к реальным налоговым поступлениям, чем изолированные традиционные методы.

- Прямой счёт (410 600 млн руб.) переоценивает налоговый потенциал, не учитывая риски несобираемости налогов.

- Фактический метод (161 176 млн руб.) даёт слишком консервативную оценку, поскольку не учитывает возможности улучшения администрирования.

3. Сценарное моделирование даёт возможность адаптации прогнозов

- Оптимистичный сценарий (152 222 млн руб.) показал, что при улучшении налогового администрирования реальный налоговый потенциал снижается, так как сокращается разница между оценёнными и фактическими поступлениями.

- Пессимистичный сценарий (171 250 млн руб.) указал, что при снижении собираемости налоговый потенциал увеличивается, отражая скрытые резервы.

Оптимизированные методы позволили получить более точную, гибкую и реалистичную оценку налогового потенциала. Интегрированная модель (268 957 – 273 665 млн руб.) оказалась более сбалансированной по сравнению с изолированными традиционными подходами. Использование адаптивных коэффициентов и сценарного анализа даёт возможность учитывать изменения в налоговой дисциплине и экономической среде, что делает расчёты более надёжными и применимыми на практике.

Библиографический список

1. Арлашкин И.Ю. Сравнительная оценка подходов к расчету налогового потенциала регионов // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 1. С. 58–67. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-1-58-67.
2. Баташев Р.В., Джабраилова Х.М., Педаева И.М. Методологические подходы к оценке налогового потенциала территории // Индустриальная экономика. 2021. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-otsenke-nalogovogo-potentsiala-territorii> (дата обращения: 01.04.2025).
3. Федеральная налоговая служба. Статистика и аналитика. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn34/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13712311/ (дата обращения: 01.04.2025).
4. Пенькова С.Ю., Шибанов В.Е. Налоговый потенциал региона и методы его оценки (на примере приморского края) // Вопросы современной экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения: Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 10 марта 2016 года. Т. III. Екатеринбург: Инновационный центр развития образования и науки, 2016. С. 203-209. EDN: VQKUST.
5. Ольховик В.В. Возможности развития налогового потенциала субъектов российской Федерации // Экономика региона. 2019. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-razvitiya-nalogovogo-potentsiala-subektov-rossii-skoi-federatsii> (дата обращения: 01.04.2025).
6. Рощупкина В.В. Сценарное моделирование в контексте стратегии развития налоговой системы // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stsenarnoe-modelirovanie-v-kontekste-strategii-razvitiya-nalogovoy-sistemy> (дата обращения: 10.04.2025).

УДК 330.3:338

Д. Ю. Рожкова

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

МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА НА ПРИМЕРЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Ключевые слова: продвижение бренда, бренд, инновационные методы.

В эпоху цифровых технологий, когда потребитель окружен потоком информации, продвижение бренда становится сложной и многогранной задачей. Успех в этой области требует от компаний не только креативности, но и глубокого понимания целевой аудитории, а также умения использовать современные инструменты и технологии. Продвижение бренда строительной компании – это комплексный процесс, включающий в себя не только маркетинговые коммуникации, но и выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, партнерами и сотрудниками. Он требует глубокого понимания целевого рынка, анализа конкурентной среды и разработки уникального позиционирования. Традиционные методы рекламы, такие как печатные издания и наружная реклама, уступают место цифровым технологиям и персонализированным подходам. Целью данного исследования является сопоставительный анализ методов продвижения бренда с выявлением результатов на основе практических кейсов из строительной отрасли. Выбранные компании для анализа – ЗАО «ИНТЕКО», ГК «Пик», ГК «ЛСР», ГК «Самолет» и их стратегии продвижения в 2007-2025. Для достижения поставленной цели рассмотрены как традиционные, так и инновационные подходы к продвижению. Примеры успешных и неудачных кампаний позволили проиллюстрировать эффективность различных стратегий в зависимости от специфики отрасли, целевого рынка и ресурсов компании. В заключение, важно отметить, что выбор оптимального метода продвижения бренда — это сложный и многофакторный процесс, требующий глубокого анализа рынка, целевой аудитории, конкурентного окружения и, конечно же, финансовых возможностей компании.

D. Yu. Rozhkova

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

BRAND PROMOTION METHODS USING THE EXAMPLE OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Keywords: brand promotion, brand, innovative methods.

In the era of modern technologies, when the consumer is limited by the flow of information, brand promotion becomes complex and multifaceted. Success in this area requires companies not only creativity, but also deep understanding, as well as the ability to use modern tools and technologies. Brand promotion of a construction company is a complex process that includes not only marketing communications, but also building long-term relationships with customers, partners and employees. It requires a deep understanding of the target market, analysis of the competitive environment, and development of unique positioning. Traditional advertising methods such as print media and outdoor advertising are giving way to digital technologies and personalized approaches. The purpose of this study is a comparative analysis of brand promotion methods with the identification of results based on practical cases from the construction industry. The selected companies for analysis are INTECO CJSC, Pik Group of Companies, LSR Group of Companies, Samolet Group of Companies and their promotion strategies in 2007-2025. To achieve this goal, both traditional and innovative approaches to promotion are considered. Examples of successful and unsuccessful campaigns allowed us to illustrate the effectiveness of various strategies depending on the specifics of the industry, the target market and the company's resources. In conclusion, it is important to note that choosing the optimal method of brand promotion is a complex and multifactorial process that requires in-depth analysis of the market, target audience, competitive environment and, of course, the financial capabilities of the company.

Введение

Существует множество методов и техник продвижения, однако современные условия рынка требуют от компаний гибкости и способности адаптироваться к постоянно изменяющимся трендам и пред-

почтениям потребителей. В свете этого, актуальность нашего исследования заключается в анализе современных методов продвижения бренда, которые позволяют компаниям быть конкурентоспособными и эффективными.

По мнению Дэвид Аакера бренд включает в себя «набор ожиданий и ассоциаций, которые потребитель имеет в отношении продукта или услуги» [1]. Кевин Лейн Келлер добавляет, что, бренд определяется как «набор уникальных ассоциаций в сознании потребителей, который стремится создать как положительные, так и отличительные восприятия» [2].

Цель данной работы – проанализировать и сравнить различные методы продвижения бренда, идентифицировать их преимущества и недостатки на примерах конкретных компаний строительной отрасли.

Материал и методы исследования

Методологической базой является анализ современных методов продвижения бренда ЗАО «ИНТЕКО», ГК «Пик», ГК «ЛСР», ГК «Самолет» – российские компании и группы компании. Были проанализированы данные с открытых источников, а также научные публикации. Период исследования – 2007-2025 гг. В качестве материалов исследования были использованы данные аналитических отчетов, результаты опросов потребителей и экспертные оценки специалистов в области маркетинга строительства.

Результаты исследования и их обсуждение

В рамках комплексного анализа традиционных методов продвижения бренда необходимо осветить основные подходы, которые долгое время формировали основу маркетинговых стратегий компаний. Эти методы опираются на десятилетия практики и исследований, что позволяет детально оценить их влияние на восприятие бренда потребителями и их взаимодействие с рыночной средой.

В таблице 1 представлены основные современные методы продвижения бренда, которые активно используются компаниями для достижения своих маркетинговых целей.

В эпоху цифровой трансформации, где информация распространяется мгновенно

и повсеместно, в продвижении брендов коммуникационные технологии играют ключевую роль. Традиционные методы, такие как телевизионная и печатная реклама, постепенно уступают место более интерактивным и персонализированным подходам (таблица 1) [3;4].

Социальные сети, безусловно, являются одним из наиболее мощных инструментов в арсенале современного маркетолога. Платформы, такие как социальная сеть «ВКонтакте», интернет-сервис для размещения объявлений «Авито» предлагают брендам уникальную возможность взаимодействовать с целевой аудиторией напрямую, создавать вовлекающий контент и формировать лояльное сообщество вокруг своей продукции или услуг [5]. Таргетированная реклама позволяет достигать максимально релевантных пользователей, а инструменты аналитики предоставляют ценную информацию для оптимизации маркетинговых кампаний [6].

Помимо социальных сетей, контент-маркетинг, поисковая оптимизация (SEO) и email-маркетинг остаются важными компонентами эффективной коммуникационной стратегии. Создание качественного, информативного и развлекательного контента, оптимизированного для поисковых систем, позволяет привлекать органический трафик на веб-сайт бренда и повышать его видимость в интернете [7]. Email-маркетинг, в свою очередь, обеспечивает возможность поддерживать связь с клиентами, информировать их о новинках и акциях, а также персонализировать коммуникацию на основе их предпочтений и поведения [8;9].

Важным трендом является использование искусственного интеллекта (ИИ) для автоматизации и оптимизации коммуникационных процессов [10]. Чат-боты, например, позволяют оперативно отвечать на вопросы клиентов, а алгоритмы машинного обучения помогают анализировать данные и выявлять наиболее эффективные стратегии продвижения [11].

Таблица 1

Традиционные и инновационные методы

Вид технологии	Примеры
1. Инновационная	Социальные сети, цифровые платформы, таргетированная реклама, контент-маркетинг, поисковая оптимизация (SEO) и email-маркетинг и другие.
2. Традиционная	Прямая реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью, событийный маркетинг, прямые продажи

Анализ продвижения брендов компаний на рынке строительных и ремонтных работ будет проведен на основе исследования лучших практик от наиболее крупных и известных российских компаний. Российский рынок строительных и ремонтных работ представлен такими крупными компаниями и группами компаний, как: ЗАО «ИНТЕКО», ГК «Пик», ГК «ЛСР», ГК «Самолет».

В целях раскрытия темы далее следует подробнее рассмотреть практику продвижения бренда каждой из компаний.

ЗАО «ИНТЕКО» является многопрофильной строительной компанией, созданной в середине 90-х годов прошлого столетия. Компания имеет собственный запатентованный торговый знак.

К атрибутам бренда компании «ИНТЕКО» относят:

- история компании;
- репутация профессиональной команды;
- наличие административно-финансового ресурса;
- девелоперская компания полного цикла;
- масштабность строительства;
- многопрофильность;
- география.

Основными фирменными цветами логотипа компании являются палитра CMYK для цифровой и офсетной печати (например, каталоги, листовки, календари, баннеры); палитра PANTON при печати смесевыми красками в один цвет (например, визитки, бланки, конверты и т.п.); палитра RGB служит для корректного отображения цвета на экране монитора.

Основные шрифты для деловой документации и рекламной продукции АО «ИНТЕКО»: «Pragmatica», «Arial» и «Times New Roman». Это гармоничные логотипу, по мнению компании «ИНТЕКО», шрифты, которые возможно использовать в заголовках, сносках и тексте при производстве рекламной продукции.

Таким образом, ЗАО «ИНТЕКО» имеет собственный брендбук и стратегию продвижения бренда, применение которых позволяет компании быть успешной, постоянно повышая уровень лояльности целевой аудитории.

Следующая организация – Группа Компаний «Пик» образована в 1994 году, до сих пор является успешной и масштабной по своей строительной деятельности компанией.

За прошедший год застройщик «ПИК» на 51% увеличил ценность бренда и за-

нял 30-е место в рейтинге самых дорогих брендов России по версии Brand Finance. Компания ГК «Пик» выстраивает позиционирование своего бренда на том, что у каждого проекта ПИК – своя индивидуальность, но вместе с тем все микрорайоны легко узнаваемы, потому что строятся по единым продуманным и проверенным годами стандартам. Это позволяет выстраивать доверительные отношения между строительной компанией и клиентами. ГК «Пик» несколько раз за период своего существования меняла логотип. В последний раз изменения произошли в 2020 году. Таким образом, ГК «Пик» цветовой гаммой выбирает красный цвет на белом фоне, что достаточно сильно привлекает внимание. Свой брендбук ГК «Пик» содержит в секрете и в открытом доступе его нет.

Следующая компания – группа компаний «ЛенСтройРеконструкция». Компания основана в 1993 году в г. Санкт-Петербург. Цветовая гамма ГК «ЛСР» схожа с цветовой гаммой ГК «Пик», но красный цвет более темного оттенка. Геометрические фигуры в форме квадрата имеют одинаковые пропорции, что формируют положительные ассоциации компании с такими качествами, как аккуратность, пропорциональность, точность и выверенность.

Следующая Группа Компания появилась на рынке строительных и ремонтных работ в 2018 году и является молодой компанией. Но при этом, ГК «Самолет» имеет собственный бренд и активно занимается его продвижением. Логотип ГК «Самолет» состоит из названия бренда, символизирует устойчивость, смелость, стремление компании развиваться и двигаться вперед.

Бренд ГК «Самолет» позиционирует свои главные ценности: открытость, современность и технологичность. Визуальное восприятие направлено на разрушение страхов пользователей о том, что «покупка недвижимости — это сложно, долго и страшно».

Кроме того, недавно ГК «Самолет» разработала дополнительный знак, который применяется в совокупности с логотипом либо отдельно. Знак соединил в себе сразу два образа: направленная вправо стрелка, как метафора движения вперед, и урбан-блок – часть городского квартала на строительных схемах.

Таким образом, несмотря на относительно короткий период существования ГК «Са-

молет», бренд активно продвигается, совершенствуется, отражая актуальные ценности, миссию компании.

Кроме того, эффективность методов продвижения бренда в строительной отрасли напрямую влияет на финансовые результаты компании. Оценка этой эффективности требует комплексного подхода, включающего анализ как финансовых, так и маркетинговых ключевых показателей эффективности (KPI).

На наш взгляд финансовые KPI включают в себя:

Рост выручки: Прямой показатель успешности маркетинговых усилий. Необходимо отслеживать изменение выручки после внедрения тех или иных методов продвижения бренда.

Рентабельность инвестиций (ROI): Показывает, насколько выгодно вложение

средств в продвижение бренда. Рассчитывается как отношение прибыли, полученной от маркетинговых мероприятий, к затратам на эти мероприятия.

Маркетинговые KPI:

Узнаваемость бренда (Brand Awareness): Оценивается с помощью опросов, анализа упоминаний в СМИ и социальных сетях, отслеживания поисковых запросов.

Лояльность клиентов (Customer Loyalty): Измеряется с помощью повторных покупок, уровня удовлетворенности клиентов (NPS), отзывов и рекомендаций.

Трафик на сайт/лендинг: Увеличение трафика свидетельствует о росте интереса к бренду и его продуктам.

Коэффициент конверсии (Conversion Rate): Показывает, какой процент посетителей сайта/лендинга совершает целевое действие (например, отправляет заявку, звонит).

Таблица 2

Влияние применения стратегии продвижения бренда на успешность компаний

Компания	Проблема	Результат применения стратегии
ЗАО «ИНТЕКО»	Сталкивалась с проблемой недоверия целевой аудитории, их нежеланием приобретать квартиры на стадии «котлована» и т.д. люди боялись, что компания получит средства и не построит дом, подаст на банкротство, как часто происходило в 90-е и даже в начале 2000-х годов. Часть аудитории боялась покупать квартиры у застройщика, о котором мало что известно.	Внедрение в 2007 году стратегии продвижения бренда позволило за 5 лет снизить страх целевой аудитории, справиться с её болями о ненадёжности и безответственности застройщиков.
ГК «Пик»	С момента появления компании на рынке до начала продвижения бренда прошло более десяти лет. Толчком к созданию бренда и его продвижения послужило то, что целевая аудитория не всегда запоминала компанию и могла узнать её и её работы (дома). Возведенные ГК «Пик» дома часто принимали за дома, возведенные конкурентами. И поэтому компания стала работать над собственным брендом, т.к. одно только качественное и своевременное выполнение работ не могло с достаточной степенью выделить компанию среди конкурентов перед целевой аудиторией.	Создание собственного бренда и его продвижение заняло у компании около года. И за первые три года продвижения (2010-2012) ГК «Пик» смогло создать собственный сильный и узнаваемый бренд. Целевая аудитория стала ассоциировать ГК «Пик» с надёжностью, ответственностью и креативностью.
ГК «ЛСР»	В период 2009-2010 гг. компания испытывала кризис снижения объема продаж. Первопричиной являлась проблема недоверия целевой аудитории к качеству строительства домов, применяемым технологиям. Реклама не приносила должного эффекта, объемы продаж были низкими и в лучшем случае компания выходила на точку безубыточности продаж.	В течение первого года реализации стратегии продвижения бренда, объемы продаж возросли (хотя и незначительно). И уже в течении пяти лет ГК «ЛСР» смогла завоевать отраслевой рынок г. Санкт-Петербурга и выйти в первую тройку застройщиков.
ГК «Самолет»	Начав свою деятельность, компания столкнулась с проблемой собственной неизвестности среди известных конкурентов.	Компания стала заниматься продвижением бренда ещё на стадии жизненного цикла «младенчество», т.к. понимала, что не сможет полноценно конкурировать с другими компаниями без бренда.

Сопоставление финансовых и маркетинговых КРІ

Компания	Финансовые КРІ	Маркетинговые КРІ
ЗАО «ИНТЕКО»	Рост выручки: с 2007 по 2012 с 6,9 млрд руб до 13,09 млрд руб	Узнаваемость бренда – средняя Вовлеченность в социальных сетях – низкая
ГК «Пик»	Рост выручки: с 2010 по 2012 с 15,1 млрд руб до 66,1 млрд руб	Узнаваемость бренда – высокая Вовлеченность в социальных сетях – средняя
ГК «ЛСР»	Рост выручки: с 2010 по 2014 с 49,95 млн руб. до 92,35 млрд руб	Узнаваемость бренда – средняя Вовлеченность в социальных сетях – средняя
ГК «Самолет»	Рост выручки: с 2019 по 2022 с 51,1 млрд руб до 172 млрд руб	Узнаваемость бренда – высокая Вовлеченность в социальных сетях – высокая

Примечание: составлено автором на основе открытых данных.

Вовлеченность в социальных сетях (Engagement Rate): Оценивается по количеству лайков, комментариев, репостов и другим видам активности.

С этой целью автором настоящей работы были изучены интернет-источники, обобщающие историю развития компаний, возникновения бренда каждой из компаний, корпоративные отчеты компаний о стратегическом развитии, опубликованные на официальных сайтах компаний, где была затронута информация, касающаяся развития бренда и подведены общие итоги от применения бренда в своем продвижении. В таблице 2 представлены результаты исследования.

Сопоставление финансовых и маркетинговых КРІ позволяет получить объективную картину эффективности методов продвижения бренда и корректировать стратегию в случае необходимости (таблица 3).

Заключение

Таким образом, каждая из рассмотренных строительных компаний столкнулась

когда-то с проблемой, вызванной отсутствием бренда, как инструмента выделения среди конкурентов, способа заявить и рассказать о себе. И именно создание собственного бренда, построенного на «болях» целевой аудитории, недостатках конкурентах, позволило рассмотренным компаниям вырваться вперед, масштабировать свою деятельность, добиться успеха на данном отраслевом рынке.

Анализ практики продвижения брендов компаний на рынке строительных и ремонтных работ позволил исследовать продвижение брендов таких известных застройщиков, как ЗАО «ИНТЕКО», ГК «Пик», ГК «ЛСР», ГК «Самолет». Заняться разработкой и продвижением бренда компании заставили различные проблемы, по большому счету основанные на низкой лояльности и невысокой популярности среди целевой аудитории. В результате все компании смогли успешно продвинуть свои бренды, завоевать свою нишу на рынке строительных и ремонтных работ, повысить лояльность клиентов.

Библиографический список

1. Aaker D. Brand equity // La gestione del valore della marca. 1991. Т. 347. С. 356.
2. Keller K.L. Building strong brands in a modern marketing communications environment // The evolution of integrated marketing communications. Routledge. 2013. С. 65-81. DOI: 10.1080/13527260902757530.
3. Рожкова Д.Ю. Цифровая платформенная экономика: определение и принципы функционирования // Управление экономическими системами. 2017. № 10(104). С. 32. EDN: ZNLZBJ.
4. Домнин В.Н. Брендинг: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2025. 555 с. ISBN 978-5-534-20975-4. URL: <https://urait.ru/bcode/559113> (дата обращения: 23.04.2025).
5. Нагорный М.А. Методы повышения эффективности интернет-маркетинга в сфере строительства // Практический маркетинг. 2023. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-povysheniya-effektivnosti-internet-marketinga-v-sfere-stroitelstva> (дата обращения: 05.05.2025). DOI: 10.24412/2071-3762-2023-6312-3-7.

6. Райтер К.А. Цифровая трансформация маркетинговых стратегий малых B2B компаний (на примере строительных компаний) // Экономические науки. 2021. №. 198. С. 94-101. EDN: JIFUKO.
7. Жохова В.В., Жукова А.А. SMM как эффективные технологии продвижения строительных услуг (на примере ООО «Сажени» г. Владивостока) // Практический маркетинг. 2024. №. 5. С. 21-29. DOI: 10.24412/20713762202453232129.
8. Thomas J.S., Chen C., Iacobucci D. Email marketing as a tool for strategic persuasion // Journal of Interactive Marketing. 2022. Т. 57. № 3. С. 377-392. DOI: 10.1177/10949968221095552.
9. Singh S.K. Generative AI for Personalized Marketing and Customer Experience // Asian American Research Letters Journal. 2024. Т. 1. №. 6. С. 29-37. DOI: 10.5281/vgzrae54.
10. Gupta S. et al. Navigating the future of AI in marketing: AI integration across borders, ethical considerations, and policy implications // International Journal of Information Management. 2025. Т. 82. С. 102871. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2025.102871.
11. Рогуленко Т.М. и др. Разработка стратегии развития учета, аудита, налогообложения и финансовой отчетности в условиях глобализации экономики. М.: Русайнс, 2022. 252 с. ISBN 9785466050585.

УДК 336.66

В. В. Соловьев

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург

Е. А. Синцова

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург;
Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,
Санкт-Петербург, e-mail: sintsova_elena@hotmail.com

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ «СЛУЧАЙНЫЙ ЛЕС» ПРИ АНАЛИЗЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Ключевые слова: анализ данных, бизнес-процессы, большие данные, машинное обучение, случайный лес, эффективность.

Актуальность статьи обусловлена увеличением объема данных, генерируемых промышленными предприятиями в реальном времени, и необходимостью выявления закономерностей, влияющих на эффективность производственных процессов. Традиционные методы анализа данных зачастую недостаточны для учета сложной природы этих данных, что создает потребность в современных технологиях, таких как машинное обучение. Цель исследования – исследование преимуществ и недостатков при формировании модели «Случайный лес» при использовании её на предприятиях, изучение её роли в повышении эффективности и оптимизации производственных систем. Основными задачами данного исследования являются: определить метод построения и методики работы модели «Случайный лес», выявить способы применения модели «Случайный лес» в условиях анализа производственных бизнес-процессов, выделить преимущества, недостатки и дать рекомендации применения модели «Случайный лес» в промышленности. Исследование основано на анализе теоретических и практических подходов к использованию модели «Случайный лес». Проведенное исследование показало высокую эффективность модели «Случайный лес» в прогнозировании и анализе производственных данных. Были выявлены ключевые преимущества, такие как устойчивость к переобучению, возможность работы с большими объемами данных и высокая точность предсказаний. Также отмечены недостатки, связанные с длительностью обучения и чувствительностью к отсутствию данных. Применение модели «Случайный лес» способно оказать положительное влияние на оптимизацию производственных процессов и принятие управленческих решений. Рекомендовано использовать качественные наборы данных и параллельное применение других моделей машинного обучения для повышения точности прогнозов.

V. V. Solovyev

St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg

E. A. Sintsova

St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg;
St. Petersburg University of Management Technologies and Economics,
St. Petersburg, e-mail: sintsova_elena@hotmail.com

APPLICATION OF THE «RANDOM FOREST» MODEL IN THE ANALYSIS OF PRODUCTION BUSINESS PROCESSES

Keywords: data analysis, business processes, big data, machine learning, random forest, efficiency.

The relevance of the article is due to the increase in the volume of data generated by industrial enterprises in real time and the need to identify patterns affecting the efficiency of production processes. Traditional data analysis methods are often insufficient to account for the complex nature of this data, which creates the need for modern technologies such as machine learning. The purpose of the study is to study the advantages and disadvantages of forming the “Random Forest” model when using it in enterprises, the study of its role in improving the efficiency and optimization of production systems. The main objectives of this study are to determine the method of construction and methods of operation of the “Random Forest” model, to identify ways of using the “Random Forest” model in the context of analysis of production business processes, to identify advantages, disadvantages and to make recommendations for the use of the “Random Forest” model in industry. Methodology: The research is based on the analysis of theoretical and practical approaches to the use of the “Random Forest” model. Results: The research

conducted has shown the high efficiency of the “Random Forest” model in forecasting and analyzing production data. Key advantages have been identified, such as resistance to overfitting, the ability to work with large amounts of data, and high prediction accuracy. Disadvantages related to the duration of training and sensitivity to missing data are also noted. Conclusions: The use of the “Random Forest” model can have a positive impact on the optimization of production processes and management decision-making. It is recommended to use high-quality datasets and parallel application of other machine learning models to improve the accuracy of forecasts.

Введение

На сегодняшний день промышленные предприятия генерируют огромные объемы данных в реальном времени по ходу своей производственной деятельности, в которых можно выявить определенные закономерности. Однако, существует большое множество возможных моделей, используемых в ходе анализа деятельности. Одной из таких является модель «Случайный лес», способная генерировать прогнозные результаты с целью принятия стратегически важных решений корпораций.

Прежде всего, выдвигается гипотеза о том, что применение модели «Случайный лес» для анализа производственных бизнес-процессов позволит выявить скрытые закономерности и зависимости между ключевыми показателями, что, в свою очередь, приведет к повышению эффективности производства и оптимизации бизнес-процессов.

За последнее десятилетие метод случайного леса стал популярным инструментом в области машинного обучения благодаря своей универсальности, точности и устойчивости к переобучению. Особенное распространение случайный лес нашел в задачах прогнозирования и анализа информации, играя значительную роль в принятии решений на основе обработанных данных.

Материалы и методы исследования

Литературные источники были выбраны на основании темы исследования, включая тематики цифровизации бизнеса, анализа данных и моделей машинного обучения.

При проведении исследования, в качестве исходных данных были использованы материалы научных статей по темам цифровизации бизнес-процессов в промышленности, анализа данных и моделей машинного обучения [1-4].

Важным аспектом подхода к анализу является обращение внимания на факторы, способные повлиять напрямую или косвенно на ожидаемый результат. Успешное применение данного подхода заклю-

чается в командной работе на всех её этапах согласования.

Наиболее популярными подходами в прогнозировании стали методы случайного леса и линейной регрессии. Среди публикаций выделяется статья Барбасовой Т.А., Бауман Е.В., Самолетовой П.А., Черепановой С.А. Авторы сравнивают три метода машинного обучения – линейную регрессию, случайный лес и градиентный бустинг для прогнозирования производительности на предприятии. Исследование показало преимущество метода случайный лес в точности прогнозов, подчеркнув их значимость для технико-экономического управления [5].

Работа Жукова П.И., Глущенко А.И., Фомина А.В. направлено на исследование методов машинного обучения. Было установлено, что алгоритм случайного леса показал заметно меньшую погрешность по сравнению с традиционной конечно-разностной моделью. Подобные исследования демонстрируют высокую эффективность применения машинного обучения, позволяя снижать энергозатраты и повышать качество продукции [6].

Отдельное внимание заслуживает статья Кулабуховой М.В посвященная моделированию состояния экономической безопасности предприятий с помощью случайного леса. Применяя ансамбль деревьев, автор получил точные прогнозы, снизив отклонение предсказанных значений ключевых индикаторов экономической безопасности. Такой подход позволит принимать экономически обоснованные решения и предотвращать потенциальные угрозы [7].

Наконец Шинкевич А.И., Малышева Т.В. предложили использовать ансамблевый метод случайного леса для диагностики зависимости основного производства от производственной инфраструктуры. Выделены классы производств по уровню зависимости, что открывает широкие возможности для последующей реструктуризации и оптимизации бизнес-процессов [8].

Работа авторов Ария М., Куккурулло К., Гнассо А. раскрывает комплексный анализ

техник расшифровки алгоритмов случайного леса. Методологическая база исследования сфокусирована на рассмотрении двух ключевых механизмов работы с древовидными структурами и агрегации узловых элементов, позволяющих извлекать закономерности из ансамблей решающих деревьев. Экспериментальная проверка выявила существенные расхождения в эффективности применения указанных подходов при обработке разнородных массивов информации, что подчеркивает специфические преимущества каждого метода. Полученные результаты значительно расширяют представления о возможностях интерпретации моделей случайного леса и перспективах их практического использования в разных сферах [9].

Современная модификация алгоритма случайного леса, разработанная группой исследователей под руководством Чен Дж., опирается на множественную мультиномиальную модель, обеспечивающую высокую согласованность результатов при сохранении точности вычислений. Практическое применение усовершенствованного метода позволяет достичь улучшенных прогностических показателей при решении задач классификации и регрессии, сохраняя базовую простоту классического алгоритма [10].

В статье авторов Ху Дж. и Шимчак С. представлен всесторонний анализ модификаций метода случайного леса применительно к обработке продольных данных. Практические исследования демонстрируют значительную результативность алгоритмических решений случайного леса при работе с повторяющимися измерениями, что открывает широкие возможности для применения в социальных и биомедицинских исследованиях [11].

В научной работе Лехнер М. и Окаса Г. внедрена модернизированная модификация алгоритма случайного леса применительно к упорядоченным моделям выбора. Результаты количественного анализа демонстрируют значительное превосходство методологии случайного леса над традиционными эконометрическими подходами в аспектах точности и стабильности получаемых результатов [12].

Результаты исследований Рамеш Р. и Джейкартик М. подтверждают эффективность применения метода случайного леса при построении прогнозных моделей спроса на продукцию. Модифицированный алгоритм случайного леса демонстрирует вы-

сокую точность идентификации значимых переменных и отсеивания второстепенных факторов, что существенно повышает качество управленческих решений в производственном планировании [13].

Статья Салман Х.А., Калакеч А., Стейти А. предлагает всесторонний обзор алгоритма случайного леса, объясняющий его концептуальные основы и методы использования. Авторы отмечают важность случайного леса в задачах классификации и прогнозирования, подчёркивая его гибкость и способность справляться с разнородными данными [14].

Алгоритм случайного леса продемонстрировал свою ценность в прогнозировании и принятии решений в различных областях: промышленность, материаловедение, биология, экономика и социальная наука. Современное состояние исследований подтверждает эффективность случайного леса как инструмента для прогнозирования, анализа данных и моделирования процессов. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на повышении точности, надежности и интерпретации моделей случайного леса, а также на их адаптации к специальным случаям и нестандартным ситуациям.

Основными задачами данного исследования являются:

1. Определить метод построения и методики работы модели «Случайный лес»
2. Выявить способы применения модели «Случайный лес» в условиях анализа производственных бизнес-процессов
3. Выделить преимущества, недостатки и дать рекомендации применения модели «Случайный лес» в промышленности.

В задачах исследования основной акцент сделан на прогнозировании, диагностике и интерпретации сложных моделей, которые помогают принимать эффективные управленческие решения.

Наибольшее распространение модель случайного леса получила в экономике, металлургии, машиностроении, инженерии и энергетике, что связано с высокими требованиями к точности прогнозов и масштабом обрабатываемых данных.

Широкий спектр типов данных включает временные ряды, тексты, разные типы данных, что свидетельствует о гибкости и универсальности модели.

Цель исследования исследование преимуществ и недостатков при формировании

модели «Случайный лес» при использовании её на предприятиях, изучение её роли в повышении эффективности и оптимизации производственных систем.

Материал и методы исследования

Исследование основано на большом объеме информации, полученной из литературных источников и специализированных изданий, касающихся тем цифровизации бизнес-процессов, анализа данных и методов машинного обучения. Были выбраны статьи, относящиеся к исследованию и применению модели «Случайный лес» в промышленности, а также публикации, освещающие тему анализа производственных бизнес-процессов и финансовое управление предприятием.

Исследование построено на анализе современных подходов к анализу данных и машинному обучению. Изучение теоретических основ модели «Случайный лес», её истории и принципов работы, что позволило глубоко понять сущность и преимущества модели.

Детальное изложение особенностей алгоритма «Случайный лес», включающего случайный отбор признаков и данных при обучении, что уменьшает вероятность переобучения и повышает точность прогнозов.

Результаты исследования и их обсуждение

«Случайный лес» – метод машинного обучения, состоящий в формировании модели, позволяющей на основании значений некоторого набора независимых переменных предсказать значение дискретной либо непрерывной зависимой переменной. Модель представляет собой метод обучения, разработанный Лео Брэманом в 2001 году, суть модели заключается в использовании ансамблевого подхода, который улучшает общую модель взаимосвязанных элементов [2]. Само множество моделей называют набор деревьев решений, каждое дерево из которых обучается на случайном подмножестве данных, что позволяет избежать возникновения проблем с переобучением, которое может возникать при использовании одиночных деревьев. Данный метод гарантирует устойчивость и качество полученных предсказанных результатов. Если произвести сравнение на простых вещах, то можно сказать, что деревья решений являются строительным материалом самой модели,

при этом делая разбивку данных на основе определенных критериев, что позволяет извлечь определенный результат из полученных расчетов.

Одной из интересных особенностей «Случайного леса» является случайный отбор признаков при каждой его итерации, т.е. для создания каждого дерева выбирается не все доступные признаки, а только их подмножество. Этот подход не только повышает разнообразие этих деревьев, но и позволяет избежать корреляций между деревьями, что способствует улучшению общей точности модели. Кроме того, метод позволяет эффективно преодолевать недостатки, связанные с одиночными деревьями решений, такие как высокая чувствительность к шуму и возможным разбросам в данных.

Построение подобной модели не требует профессиональных навыков программирования, достаточно будет базовых умений, азов, а также наличия инструкции построения, в которой будет подробно описаны этапы формирования кода.

Для того, чтобы модель «Случайный лес» была применима для аналитики эффективности предполагаемых прогнозных значений, необходимо выгрузить следующую информацию:

- 1) объем производства и производительность;
- 2) объем отгрузки;
- 3) коэффициенты эффективного использования оборудования;
- 4) себестоимость готовой продукции;
- 5) стоимость передела;
- 6) прочие производственные показатели с учетом отрасли исследования.

Всю перечисленную информацию при необходимости можно представить по дням, однако, рациональней будет использование месячных данных за одинаковый промежуток времени, например, за 3 года. В случае успешного оцифровывания данных модель может получить достаточно качественной.

Также, хотелось бы разобрать практическое применение данной модели. Представим, что производственные рабочие компании продолжительной период времени добавляли определенное количество материалов. Однако, конъюнктура рынка изменилась, появилась необходимость в производстве других изделий. Математическая модель «Случайный лес» позволяет спрогнозировать вероятные колебания пропорций сырьевых компонентов в производственном

процессе. Персонал предприятия анализирует полученные прогнозные значения и вносит необходимые корректировки в параметры технологического процесса. Экономическая служба производит расчет влияния предложенных изменений на финансовые показатели организации. Модель формирует оптимальный баланс материальных затрат с учетом производственной себестоимости и стоимости технологических операций.

Результаты проведенного исследования подлежат представлению руководству организации для принятия обоснованных управленческих решений касательно модификации производственных стандартов. Анализ полученных данных позволяет рассмотреть комплексные предложения по оптимизации технологических процессов, пересмотру действующих нормативов и внедрению современных методов ресурсного менеджмента.

Таким образом, методы машинного обучения представляют собой инструмент для оптимизации производственных процессов в промышленности.

Модель «Случайный лес» отражает высокую точность предсказаний классификации за счет объединения множества результатов деревьев [8], однако сам процесс интерпретации полученных результатов может вызвать затруднения без определенной технологической подготовки. Именно поэтому был выделен процесс согласования результатов с технологами производства. При этом, хотелось бы отметить, что модель часто используется не только в промышленных предприятиях, но и в медицине.

Также, модель достаточно устойчива к переобучению и выбросам, несмотря на достаточно долгое время самого обучения. Благодаря случайному отбору подмножеств данных и признаков «Случайный лес» снижает риск переобучения, что делает её особенно полезной в условиях реальных производственных данных, однако обучение модели может занимать много времени, что может повлиять на скорость принятия решений.

Сама модель, в случае анализа больших объемов данных, который чаще всего происходит на предприятиях промышленности, потребляет большие вычислительные ресурсы. Для исключения технических ошибок требуется наличие мощного компьютера, способного обработать большие массивы данных (Big Data). В случае наличия

такого мощного компьютера повышается способность обработки большего количества признаков, что является преимуществом модели.

Помимо вышеперечисленного, хотелось бы остановить внимание на чувствительности модели к отсутствующим данным, которые способны уменьшить эффективность модели. Это может происходить, если компания не ведет учет и не загружает данные по ключевым параметрам. В случае появления фактора, не учтенного в модели ранее, могут глобально измениться результаты. Именно поэтому, на ранних этапах требуется формирования списка зависимых переменных, определение которого можно осуществить также, как и интерпретацию с технологами производства.

Касательно рекомендаций по использованию данной модели предприятиями, то хотелось бы выделить потребность в качественном сборе информации, который способен обеспечить полноту рассматриваемых параметров на каждом этапе производственного процесса.

Также, существует потребность в подтверждении достоверности данных, именно поэтому рекомендуется опираться на совместное применение с другими моделями машинного обучения, основанного на концепции создания ансамбля моделей, который последовательно улучшает предсказания, отказываясь от ошибок предыдущих моделей. Необходимо учитывать оценку обобщающей способности модели машинного обучения на новых данных, и настройку параметров, т.е. процесс поиска параметров, которые задаются до начала обучения модели и не могут быть обучены непосредственно из имеющихся данных.

Применение модели «Случайный лес» в бизнес-процессах открывает новые возможности для анализа и улучшения производственной эффективности. Возможности рассматриваемой модели в обработке информации и анализе больших объемов данных позволяют компаниям вовремя реагировать на волатильность рынка, а также организовывать прогноз возможных изменений с высокой точностью для повышения конкурентоспособности.

Применение модели «Случайный лес» в анализе производственных бизнес-процессов демонстрирует огромный потенциал для повышения эффективности предприятий. Результаты настоящего исследования

подтверждают целесообразность использования данного метода в промышленности для прогнозирования и анализа данных. Преимущества модели «Случайный лес»:

1. Высокая точность прогнозов благодаря ансамблевому подходу, объединяющему множество деревьев решений.

2. Устойчивость к переобучению, так как каждая итерация модели случайно выбирает подмножество признаков и данных.

3. Способность эффективно работать с разнородными и зашумленными данными, снижая влияние аномалий и искажений.

4. Отсутствие необходимости в значительных навыках программирования для построения модели.

Следует отметить в работе недостаточное изученные области, которые включают в себя следующее:

- хотя случайный лес обладает высокой точностью, он часто воспринимается как черный ящик, поскольку механизмы работы отдельных деревьев и выбор признаков трудно объяснить простыми словами. Необходимы дополнительные исследования для разработки методов визуализации и объяснения работы модели, что повысило бы доверие к ее выводам среди пользователей и экспертов;

- большинство исследований фокусируются на крупных наборах данных, тогда как малые выборки остаются недостаточно изученными, требуются эксперименты, направленные на выявление поведения случайного леса при ограниченном количестве наблюдений;

- случайный лес хорошо работает с полными и чистыми наборами данных, но проблемы возникают при наличии пропусков или шума, недостаточно изучено поведение модели при недостатке или плохом качестве данных, что важно исследовать в прикладных задачах;

- когда речь идет о применении случайного леса в крупномасштабных системах, возникает проблема высоких требований к ресурсам памяти и процессора, нужны дальнейшие исследования по разработке эффективных способов сокращения потребления ресурсов без потери точности;

- в быстро развивающейся среде, такой как финансовый рынок или ритейл, модели нуждаются в постоянном обновлении, нужно изучить адаптацию случайного леса к изменениям в структуре данных и сценариях применения.

Рекомендации для будущих исследований и практической применимости заключается в необходимости улучшения интерпретируемости модели путем разработки инструментов визуализации и описания работы отдельного дерева решений, что облегчит внедрение модели в критичные процессы и повысит доверие к прогнозам, кроме этого, необходимо минимизировать влияние предельных значений данных и их пропусков, улучшив таким образом общую стабильность и точность прогнозов. В свою очередь это повлечет систематические тесты на выборках разного размера, для определения минимально допустимого размера данных для получения результата и определения приемлемой точности при небольших наборах данных. Необходимы инструменты и библиотеки с простым интерфейсом для эксплуатации модели специалистами, а также изучение модели случайного леса с потоковыми и облачными сервисами, предоставляющими доступ к большим объемам постоянно поступающих данных, повышая оперативность и точность принимаемых решений.

Интерпретация результатов модели может вызывать сложности, так как механизм работы случайного леса носит характер черного ящика, т. е. сложной модели, логика работы которой труднодоступна для понимания и объяснения. Модель воспринимается как некий загадочный механизм, куда поступают входные данные, а на выходе получают результаты, но детально непосто объяснить, как именно получены эти результаты.

Интерпретация результатов, полученных с помощью модели «Случайный лес», иногда оказывается проблематичной. Однако высокая точность и надежность прогнозов делают данную модель востребованной, несмотря на недостаток прозрачности.

Модель «Случайный лес» можно успешно применять для прогнозирования изменений в сырье и материалах, оценки экономической эффективности производства и оптимизации бизнес-процессов. Корректировка производственных процессов на основе аналитических данных модели способствует оптимизации расходов и росту прибыли компании. Максимальная эффективность модели достигается при наличии подробных сведений о технологических параметрах производства на этапе внедрения. Интеграция алгоритма «Случайный лес» с альтернативными методами машинного обучения

существенно повышает качество прогнозирования показателей.

Алгоритм машинного обучения «Случайный лес» служит мощным катализатором развития производственной аналитики, позволяя компаниям существенно укреплять рыночные позиции за счет глубокого анализа и совершенствования технологических процессов.

Методика построения и функционирования модели «Случайный лес» раскрыта через призму анализа производственных бизнес-процессов промышленного сектора.

Проведенное исследование позволило установить специфику применения модели, выявить ключевые достоинства и ограничения методологии, сформировать практические рекомендации по внедрению. Результаты анализа подтвердили эффективность использования «Случайного леса» при оптимизации производственных процессов в промышленности. Внедрение подобных аналитических инструментов способствует более глубокому анализу и оптимизации процессов, что может значительно повысить эффективность корпораций отрасли в целом.

Библиографический список

1. Астраханцева И.А., Герасимов А.С. Прогнозирование региональной инфляции на основе гибридной модели машинного обучения: градиентный бустинг и случайный лес // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 243, № 5. С. 200-226. DOI: 10.38197/2072-2060-2023-243-5-200-226. EDN: JATZYG.
2. Волошин Т.А., Зайцев К.С., Дунаев М.Е. Применение адаптивных ансамблей методов машинного обучения к задаче прогнозирования временных рядов // International Journal of Open Information Technologies. 2023. Т. 11, № 8. С. 57-63. EDN: YORFMA.
3. Черепица А.Д., Синцова Е.А. Оцифровка, цифровизация цифровая трансформация бизнес-процессов // Цифровая экономика и финансы: Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 марта 2022 года. СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2022. С. 293-297. EDN: VSZDWT.
4. Синцова Е.А., Зайцев И.А. Особенности моделирования бизнес-процессов в условиях цифровой экономики // Цифровая экономика и финансы : Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 марта 2022 года. СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2022. С. 269-274. EDN: CAZNEB.
5. Барбасова Т.А., Бауман Е.В., Самолетова П.А., Черепанова С.А. Применение методов машинного обучения для прогнозирования производительности доменной печи // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2023. № 9. С. 48-51. DOI: 10.24412/2071-6168-2023-9-48-49. EDN: TWSIHV.
6. Жуков П.И., Глущенко А.И., Фомин А.В. Сравнение модели конечных разностей и машинного обучения для задачи прогнозирования температуры заготовки, нагреваемой в проходной печи // Управление большими системами: сборник трудов. 2022. № 95. С. 79-100. DOI: 10.25728/ubs.2022.95.5. EDN: SRADLH.
7. Кулабухова М.В. Применение алгоритма случайного леса в моделировании состояния экономической безопасности экономических систем // Образование. Наука. Научные кадры. 2023. № 4. С. 139-143. DOI: 10.24412/2073-3305-2023-4-139-143. EDN: CRBCXX.
8. Шинкевич А.И., Малышева Т.В. Диагностика зависимости основного производства от производственной инфраструктуры на основе ансамблевого метода машинного обучения // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 8(121). С. 114-120. DOI: 10.24158/pep.2023.8.14. EDN: MEXXWQ.
9. Aria M., Cuccurullo C., Gnasso A. A comparison among interpretative proposals for Random Forests // Machine Learning with Applications. 2021. Vol. 6. P. 100094. DOI: 10.1016/j.mlwa.2021.100094. EDN: GLLFZQ.
10. Chen Ju., Wang X., Lei F. Data-driven multinomial random forest: a new random forest variant with strong consistency // Journal of Big Data. 2024. Vol. 11, No. 1. P. 34. DOI: 10.1186/s40537-023-00874-6. EDN: WWTTHO.
11. Hu J., Szymczak S. A review on longitudinal data analysis with random forest // Briefings in Bioinformatics. 2023. Vol. 24, No. 2. DOI: 10.1093/bib/bbad002. EDN: UUMLBC.
12. Lechner M., Okasa G. Random Forest estimation of the ordered choice model // Empirical Economics. 2024. DOI: 10.1007/s00181-024-02646-4. EDN: GNXUAV.
13. Ramesh Ranjitha, Jeyakarthic M. Predictive Analytics For Steel Market Using Improved Random Forest // Webology. 2021. Vol. 18. № 4824.
14. Salman H.A., Kalakech A., Steiti A. Random Forest Algorithm Overview // Babylonian Journal of Machine Learning. 2024. Vol. 2024. P. 69-79. DOI: 10.58496/bjml/2024/007. EDN: HWNARA.

УДК 336.148

Е. А. Федченко

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

А. Б. Авдальян

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

С. С. Грачев

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

К ПРОБЛЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНОВ КОНТРОЛЯ

Ключевые слова: цифровая зрелость, эффективность, результативность, цифровая трансформация, качественные показатели, количественные показатели.

В настоящее время особую актуальность приобретает цифровая зрелость органов контроля, поскольку оценку эффективности и результативности деятельности органов контроля необходимо измерять с помощью критериев цифровизации, достаточности информационного обеспечения, цифровой грамотности и сформированных цифровых компетенций. В этой связи необходимо формирование организационно-методических, информационно-аналитических основ для разработки более эффективных и совершенных методов, способов и инструментов, которые могут быть основой цифровой среды органов и субъектов контроля. Предметом исследования выступают организационно-методическое, теоретическое обоснование цифровой среды системы контроля. Объектом исследования является функционирование органов контроля. Теоретическая обоснованность заключается в обосновании цифровой зрелости органов контроля, что позволит сделать вывод о цифровом развитии и построении траектории цифровизации государственного управления.

E. A. Fedchenko

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

A. B. Avdalyan

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

S. S. Grachev

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

TO THE PROBLEM OF FORMING AN ASSESSMENT OF DIGITAL MATURITY OF THE CONTROL ORGANS

Keywords: digital maturity, efficiency, digital transformation, qualitative indicators, quantitative indicators.

Currently, digital maturity of the control organs is of particular relevance, since the assessment of the effectiveness and effectiveness of the control bodies must be measured using digitalization criteria, the sufficiency of information support, digital literacy and the formed digital competencies. In this regard, the formation of organizational, methodological, information and analytical foundations for the development of more effective and advanced methods, methods and tools, which may be the basis of the digital environment of organs and subjects of control. The subject of the study is the organizational, methodological, theoretical justification of the digital environment of the control system. The object of the study is the functioning of the control organs. Theoretical validity lies in the substantiation of the digital maturity of the control organs, which will allow us to conclude that the digital development and construction of the trajectory of digitalization of public administration.

Введение

Контрольная деятельность, являясь неотъемлемой частью управления как в государственном, так и в корпоративном секторе, традиционно опирается на два взаимосвязанных, но принципиально разные критерии – результативность и эффективность. Результативность не отражает ресурсные затраты, что выводит на первый план вопрос эффективности – соотношения полученных результатов к вложенным средствам, включая финансовые, временные и человеческие ресурсы. Однако, чтобы достичь экономии ресурсов нужно инвестировать в «цифровую гигиену». Практика доказывает, что цифровой подход повышает эффективность контроля, но его успех зависит от «цифровой зрелости» среды. Цифровая трансформация контрольной деятельности – это не просто внедрение технологий, а смена парадигмы управления: от подсчета нарушений к управлению рисками, от бюрократической рутины к превентивному анализу. В этой связи предметом исследования являются организационно-методические, теоретические обоснования цифровой среды системы контроля. Объектом исследования служат функциональные возможности органов контроля. Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании цифровой зрелости органов контроля, что позволит сделать вывод о цифровом развитии и построении траектории цифровизации государственного управления.

Цель исследования направлена на изучение уровня цифровой трансформации контрольных органов, определяя последовательность внедрения инноваций, а также применение цифровых критериев в их работе.

Материалы и методы исследования

В ходе исследования использовался широкий спектр общенаучных исследовательских приемов. Среди них: аналитическая и синтетическая обработка данных, индуктивный и дедуктивный методы, визуальный мониторинг, системный и логический разбор, сопоставительный анализ, упорядочение эмпирических сведений, а также системно-комплексный взгляд на проблему и метод формализации.

Результаты исследования и их обсуждение

Основным элементом стратегического управления является оценка эффективно-

сти и результативности деятельности организаций. Используются количественные, качественные и комплексные методы. Количественные методы показывают объективность числовых данных, позволяющие измерить показатели эффективности и результативности с наивысшей оценкой и точностью. С помощью данных методов для анализа включают финансовые показатели, методы оценки продуктивности, а также производительности, статистические и индексные расчеты. Основой для количественной оценки эффективности текущего состояния, перспектив развития организации выступают финансовые показатели: прибыльность, рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость и т.д. Основными финансовыми показателями признаются рентабельность инвестиций (ROI) – показывает эффективность использования вложенных средств; рентабельность активов (ROA) – эффективность использования активов; рентабельность собственного капитала (ROE); EBITDA – показатель прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации.

Для оценки эффективности деятельности организации важной ролью играет оценка продуктивности и производительности, определяемые насколько эффективно используются трудовые, материальные, финансовые ресурсы позволяющие оценить затраты организации. Один из основных показателей эффективности деятельности персонала – это производительность труда. Оценка эффективности использования материальных ресурсов для анализа позволяет с точностью определить рациональный расход активов, в том числе оборудования, сырья, различных материалов. Эффективность использования капитала определяет способность увеличения прибыли организации. Анализ производительности финансовых ресурсов включает оценку оборачиваемости активов, структуру капитала, а также скорость возврата вложенных средств. Минимизация рисков, увеличение прибыли является ключевым в рациональном управлении финансов. Они позволяют оптимизировать кредитную нагрузку организации и эффективно распределять ресурсы. Для наибольшего результата финансовой продуктивности внедряются методы бюджетирования. Часто используется инвестиционный анализ, разложенный на портфель активов. Для оценки производственных активов рассматривается эффективность производ-

ства по скорости и качеству выполнения работы, товара, услуги. Важными элементами считаются время производственного цикла, коэффициент использования оборудования, его срок эксплуатации. С целью объективной оценки производительности организации используется инструмент – бенчмаркинг. Для того, чтобы проанализировать нематериальные процессы деятельности организации обычно используют качественные методы оценки. Основой качественного метода служат удовлетворенность клиентов, корпоративная культура, качество управленческих решений. Количественные методы состоят из расчетов, качественные методы строятся на опросах, наблюдениях, экспертных оценках деятельности организации. Распространенным методом является метод анкетирования. Используется для получения обратной связи от партнеров организации, клиентов и сотрудников. Метод кейс-стади и контент-анализа используются для оценки эффективности управленческих решений, в основе лежит анализ текстовой информации.

Таким образом, качественные методы оценки позволяют понять внутренние процессы, выявить проблемы и разработать пути их решения. Они особенно важны в сферах, где невозможно провести точные количественные измерения, например, в оценке корпоративной культуры, клиентского опыта и управленческих решений. Использование качественных методов в сочетании с количественными дает наиболее полное представление о результативности и эффективности деятельности организации, помогая ей развиваться и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Качественные методы оценки способствуют глубоким осмыслениям всех внутренних процессов компании для выявления проблем, нахождения пути решения.

Объединение качественных и количественных подходов оценки результативности и эффективности организации образует комплексный метод. Основная задача комплексного метода – системный подход. Комплексные методы оценки позволяют выявить причину, следствие между всеми процессами деятельности предприятия.

Основным комплексным методом оценки является метод сбалансированной системы показателей (BSC). Этот метод подразумевает оценку эффективности через финансовую перспективу, перспективу клиентов, обучение и развития персонала. Ме-

тод экономической добавленной стоимости (EVA) основан на анализе чистой прибыли с привлеченным капиталом. Этот показатель показывает реальную экономическую ценность. EVA рассчитывается как разница между операционной прибылью и стоимостью капитала. $EVA > 0$, организация создает дополнительную ценность для акционеров, если $EVA < 0$, организация неэффективно расходует активы и ресурсы. Этот метод показывает, насколько объективно дается оценка эффективности организации.

Контрольная деятельность, являясь неотъемлемой частью управления как в государственном, так и в корпоративном секторе, традиционно опирается на два взаимосвязанных, но принципиально разные критерии – результативность и эффективность. Под результативностью понимается степень достижения поставленных целей, будь то количество выявленных нарушений или своевременность проведения контрольных мероприятий.

Результативность и эффективность являются одними из наиболее значимых показателей, рассматриваемых при осуществлении контрольной деятельности в финансово-бюджетной сфере. В организации контрольной деятельности под *результативностью* понимают уровень достижения социально-значимых результатов, выражаемые в уменьшении нанесения ущерба ценностям в определенной области, защищаемых законодательством. *Эффективностью* признается уровень предотвращения рисков нанесения ущерба защищаемых законодательством приоритетов, учитывая величину финансовых, материальных и трудовых ресурсов, и степень вовлечения в деятельность общественности и организаций [1].

Для каждого типа государственного и муниципального контроля устанавливаются показатели, характеризующие результативность и эффективность. Эти показатели разделены на три группы: ключевые (группа «А»), индикативные (группа «Б») и индикативные (группа «В»). Ключевые показатели группы «А» отражают фактический и целевой уровень защищенности ценностей, охраняемых законом, в областях, подвергающихся контролю и надзору. Утверждение ключевых показателей осуществляется решением уполномоченного органа. Они показывают, на снижение какого ущерба направлен контроль, то есть конкретный вред, нанесенный контролируемой среде.

Подгруппы группы «В»

В.1	Индикативные показатели, характеризующие непосредственное состояние подконтрольной сферы, а также негативные явления, на устранение которых направлена деятельность контрольного-надзорного органа.
В.2	Индикативные показатели, характеризующие качество проводимых мероприятий в части их направленности на устранение потенциального вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям.
В.3	Индикативные показатели, характеризующие параметры проведенных мероприятий, направленных на осуществление контрольно-надзорной деятельности, предназначенные для учета характеристик таких мероприятий.
В.4	Индикативные показатели, характеризующие объем задействованных трудовых, материальных и финансовых ресурсов, предназначенные для учета объема затраченных ресурсов и расчета иных показателей контрольно-надзорной деятельности.

Источник: составлено автором на основе [1].

Индикативные показатели, представленные группами «Б» и «В», применяются для отслеживания и анализа контрольной деятельности, а также для идентификации возникающих сложностей и выяснения причин. Данные показатели отражают соотношение между степенью устранения рисков причинения вреда и объемом используемых трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а также степенью вовлеченности в деятельность контролируемых субъектов.

Для определения показателей используются индикативные показатели, представляющие группу «В» (табл. 1).

Утвержденные ключевые и индикативные показатели соотносятся к определенному виду государственного контроля. Однако, в тех случаях, когда деятельность более чем одного органа государственного контроля влияет на ключевые показатели, утверждаются и создаются межведомственные показатели [2].

Объединение данных об эффективности и результативности планирования контрольной деятельности является одной из задач оценки. Не менее важной задачей признается создание профессиональной культуры, а также максимизация эффективности деятельности специалистов [21].

Стоит также отметить, что в условиях цифровизации процесс оценки показателей эффективности и результативности является неотъемлемым элементом. За счет применения современных технологий в оценке эффективности и результативности контрольной деятельности уменьшается объем неточностей при интеграции необходимых для оценки данных, увеличивается прозрачность деятельности контрольных органов,

обеспечивается своевременный доступ к необходимым данным. Так, например, с помощью информационных сервисов, а также «облачного» решения, за счет которого осуществляется оптимизация процессов контрольной деятельности, проходит интеграция данных об эффективности и результативности деятельности органов контроля.

При оценке деятельности органов контроля применяются показатели с категорией «повышаемые», «понижаемые» (табл. 2).

Например, по данным Счетной палаты Российской Федерации 78% государственных органов фокусируются на метриках выполнения плановых мероприятий, таких как охват контрольных мероприятий или скорость устранения нарушений. Однако результативность не отражает ресурсные затраты, что выводит на первый план вопрос эффективности – соотношения полученных результатов к вложенным средствам, включая финансовые, временные и человеческие ресурсы. Формула показателей эффективности предполагает комплексный подход:

$$\begin{aligned} \text{Эффективность} &= \\ &= (\text{Результаты} / \text{Затраты}) \times 100\%, \end{aligned}$$

где под затратами понимаются не только бюджетные расходы, но и сроки реализации контрольных мероприятий.

Нормативное регулирование в данной сфере стремится закрепить баланс между этими критериями. Так Федеральный закон «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» [2] обязывает органы власти публиковать отчеты о достижении целевых показателей, акцентируя внимание на прозрачность.

Таблица 2

Показатели эффективности и результативности контрольной деятельности

Показатель	Категория показателя
Доля заявлений органа гос. контроля (надзора), направленных в органы прокуратуры, о согласовании проведения внеплановых выездных проверок, в согласовании которых отказано	↑
Выполнение плана	↑
Доля плановых проверок, проведенных в отчетном периоде с применением риск-ориентированного подхода, по которым выявлены нарушения	↑
Доля проверок, проведенных в отчетном периоде в сроки, не превышающие максимально допустимый срок проведения проверок	↑
Доля проверок, проведенных в отчетном периоде в сроки продолжительностью не менее чем на 25 процентов меньше продолжительности срока, максимально установленного для вида гос. контроля (надзора)	↑
Доля проверок, проведенных в отчетном периоде, результаты которых были признаны недействительными	↓

Источник: составлено автором на основе [1].

Однако международные стандарты ИНТОСАИ (ISSAI 3000) определяют оценку «эффективность затрат» (cost-effectiveness), что подразумевает анализ долгосрочного влияния контрольных мер на систему. То есть после контрольных мероприятий должны быть устойчивые изменения в организациях, что предполагает эффективность таких мероприятий.

Примером служит внедрение системы «Цифровой инспектор» в ФНС РФ: автоматизация 60% рутинных операций позволила сократить время обработки данных на 22%, одновременно увеличив количество проводимых проверок на 15% [3]. Подобные кейсы демонстрируют, что переход от традиционных методов, страдающих субъективностью и запаздыванием данных, к алгоритмизированным решениям способен трансформировать не только процессы, но и методологию оценки. Однако успех цифровых инструментов зависит от их интеграции в нормативную базу. Так, отсутствие в российском законодательстве четких требований к использованию искусственного интеллекта в контроле (в отличие, например, от регламента ЕС об искусственном интеллекте) создает правовые пробелы, замедляющие внедрение инноваций. Эти противоречия формируют основу для разработки новых методических подходов, сочетающих нормативную строгость с технологической гибкостью.

Оценка контрольной деятельности эволюционирует от фиксации нарушений к прогнозированию рисков. Критерии перестают быть статичными метками прошлого – они

становятся инструментом управления будущим. Ярким подтверждением служит опыт Башкортостана, где внедрение системы «Искра» на основе анализа больших данных сократило бюджетные потери на 12% [4]. Это доказывает: синтез нормативной базы и цифровых технологий преобразует контроль в механизм профилактики, а не наказания. Для России такой подход означает сдвиг парадигмы – от бюрократического формализма к управлению, где каждый показатель становится динамическим индикатором развития.

Несмотря на нормативное закрепление критериев, традиционные методы оценки контрольной деятельности сталкиваются с системными ограничениями, которые снижают их практическую ценность. Одной из ключевых проблем остается субъективность, обусловленная человеческим фактором. Например, в 68% случаев выводы проверок региональных органов власти зависели от личной интерпретации инспекторов, а не от объективных данных. Это создает риски манипуляций: ФАС России отменила 12% решений территориальных управлений из-за некорректной оценки нарушений [5].

Еще одним вызовом становится запаздывание данных. Традиционные методы, основанные на ручном сборе и анализе информации, формируют «лаговый эффект» – отчеты о результативности часто публикуются спустя месяцы после завершения проверок. В условиях динамичной экономики такая задержка превращает контроль в формальность, лишая его превентивной функции.

Отсутствие интеграции с ИТ-системами усугубляет эти проблемы. Многие ведомства до сих пор используют разрозненные базы данных, несовместимые между собой. Например, Счетная палата Российской Федерации выявила, что 40% регионов не синхронизируют данные о государственных закупках с федеральными реестрами, что приводит к дублированию проверок [6]. Это не только увеличивает нагрузку на сотрудников, но и формирует «силосы информации», где критически важные данные остаются недоступными для комплексного анализа.

Ограничения традиционных методов – от субъективности до технологической разобщенности – превращают контроль в реактивный, а не проактивный инструмент. Однако выход существует: интеграция ИТ-решений, как показал опыт Минэкономразвития, где внедрение единой платформы мониторинга сократило время подготовки отчетов на 35% [7]. Это подтверждает, что цифровизация – не просто тренд, а необходимость, позволяющая трансформировать контроль из бюрократической процедуры в систему управления в реальном времени.

Цифровая трансформация переопределяет парадигму контрольной деятельности, смещая фокус с рутинного администрирования на предиктивную аналитику и управление рисками. Тренды, такие как Big Data, искусственный интеллект (далее – ИИ) и блокчейн, становятся драйверами эволюции, предлагая решения для проблем, присутствующих традиционными методами. Big Data, например, позволяет обрабатывать массивы информации в режиме реального времени. В 2023 году ФНС РФ, используя систему АИС «Налог-3», проанализировала 15 млн транзакций ежемесячно, выявив 8 тыс. подозрительных операций, которые ранее оставались незамеченными из-за ограничений ручного контроля [8]. Это не только повысило результативность, но и сократило время проверок на 40%, демонстрируя, как данные превращаются в инструмент проактивного контроля.

Искусственный интеллект дополняет Big Data, автоматизируя принятие решений. Алгоритмы машинного обучения, обученные на исторических данных, способны прогнозировать риски с точностью до 89%, как показал эксперимент Сбербанка в 2022 году при проверке корпоративных займов. Однако ключевой вызов – этичность

ИИ. Так Регламент об искусственном интеллекте принят Европейским парламентом 13.03.2024 года [9] и одобрен Советом ЕС 21.03.2024 года [10]. В России подобные стандарты находятся в стадии разработки.

Блокчейн, в свою очередь, решает проблему доверия к данным. Технология распределенного реестра исключает возможность манипуляций, фиксируя каждое действие в неизменяемой цепочке. Пилотный проект Росреестра по учету сделок с недвижимостью на блокчейне сократил количество судебных споров на 25%, так как все этапы транзакций становились автоматически верифицируемыми (данные «Делойт», 2023) [11]. Это подтверждает, что блокчейн – механизм повышения надежности контрольных процедур.

Внедрение АИС «Налог-3» в ФНС стало эталонным примером синтеза технологий. Система объединила Big Data для анализа транзакций, ИИ для классификации рисков и блокчейн для защиты данных. Результатами выступает снижение количества оспоренных решений на 18% за счет прозрачности алгоритмов.; рост эффективности (соотношение выявленных нарушений к затратам) на 32%; автоматическая генерация 45% отчетов, что высвободило 500 тыс. человеко-часов ежегодно [8].

Цифровые тренды трансформируют контроль из ретроспективного инструмента в систему управления будущим. Big Data обеспечивает скорость, ИИ – точность, блокчейн – доверие. Однако, как показывает опыт ФНС, успех зависит не только от технологий, но и от их адаптации к правовым и организационным реалиям. Для России это вызов: внедряя инновации, необходимо избегать «цифрового фетишизма», фокусируясь на интеграции технологий в существующие процессы и подготовке кадров. Только тогда контроль станет не надзирателем, а партнером развития.

Цифровая трансформация контроля требует перехода от теории к проектированию конкретных решений. Разработка методического подхода – это процесс, который объединяет технологические инновации, управленческие практики и нормативные требования, превращая их в работоспособную систему. Ключевая задача – создать инструменты, которые не только автоматизируют сбор данных, но и обеспечивают их интерпретацию в контексте стратегических целей организации.

Одним из успешных примеров такой интеграции стала платформа мониторинга государственных закупок, внедренная Счетной палатой Российской Федерации. Система, построенная на основе Power BI, позволила агрегировать данные из 15 федеральных и региональных реестров, автоматически выявляя аномалии в 30% контрактов [12]. Данный факт демонстрирует, что эффективная архитектура цифровой системы оценки начинается с четкого понимания этапов: от сбора данных до формирования обратной связи. Например, алгоритмы предиктивной аналитики в режиме реального времени анализируют динамику нарушений, а дашборды визуализируют риски для руководителей, сокращая время принятия решений с недель до часов.

Инструменты автоматизации играют в этом процессе ключевую роль. Машинное обучение, как часть методического подхода, перестает быть абстракцией – оно становится механизмом управления. Так, SAS Risk Management, используемый Банком России с 2022 года, прогнозирует риски в финансовом секторе с точностью 87%, анализируя паттерны из 2 млн транзакций ежедневно [13]. Однако технологии – лишь часть уравнения.

Методика расчета показателей, такая как индекс эффективности контроля:

$$IEC = (V \times S) / C,$$

где V – количество выявленных нарушений;

S – скорость их устранения;

C – затраты, требует калибровки под отраслевые особенности.

Например, в экологическом контроле индекс дополняется коэффициентом воздействия на окружающую среду, что отражает специфику отрасли [14].

Разработка цифрового подхода – это синтез технологий и методологии. Успех зависит не только от внедрения ИИ или Big Data, но и от того, насколько гибко система адаптируется к нормативным и отраслевым требованиям. Опыт Счетной палаты российской Федерации и Банка России доказывает, что даже сложные алгоритмы останутся инструментом без продуманной архитектуры и четких метрик. Это означает необходимость инвестировать не в «модные» технологии, а в их методическую увязку с целями контроля – от налоговой сферы до экологии.

Автоматизация контрольной деятельности перестает быть абстрактной концеп-

цией, когда технологии начинают решать конкретные проблемы. Машинное обучение (далее – ML) уже сегодня трансформирует прогнозирование рисков. Например, платформа SAS Risk Management, внедренная Банком России в 2023 году, анализирует ежедневно 2.5 млн транзакций, выявляя аномалии с точностью 91% [15]. Алгоритмы обучаются на исторических данных, учитывая не только финансовые показатели, но и контекст – от санкционных ограничений до сезонных колебаний спроса. Это позволяет перейти от ручного контроля к предиктивным моделям, где система сама предлагает зоны повышенного внимания.

Визуализация данных через дашборды становится мостом между аналитикой и принятием решений. Счетная палата Российской Федерации, используя Power BI агрегирует данные из 20 источников, включая ЕИС и региональные реестры. В результате 45% аномалий (например, закупки по завышенным ценам) выявляются автоматически, а руководители получают интерактивные отчеты в режиме реального времени. Это не просто удобство – это смена парадигмы: данные перестают быть «мертвым грузом» в Excel-таблицах, превращаясь в основу для стратегических решений.

Однако технологии бессмысленны без четкой методики расчета показателей.

Формула индекса эффективности контроля:

$$IEC = (V \times S) / C \text{ – лишь стартовая точка.}$$

В Роспотребнадзоре, например, ее адаптировали, добавив коэффициент социальной значимости нарушений: (Ks):

$$IEC_{adapt} = (V \times S \times Ks) / C,$$

что позволило перераспределить 30% ресурсов на проверки в школах и больницах, где риски для здоровья выше, что сократило количество ЧП на 18% [16]. Такая кастомизация показывает: универсальных решений нет – методика должна гибко подстраиваться под отраслевые приоритеты.

Инструменты автоматизации – не «волшебная таблетка», а часть экосистемы. ML-алгоритмы генерируют insights, дашборды делают их понятными, а методики расчета превращают данные в действия. Как показал опыт Роспотребнадзора, успех зависит от умения адаптировать технологии под конкретные задачи. Для России это вызов: вместо копирования западных решений –

создание гибридных моделей, где цифровые инструменты усиливают, а не заменяют экспертизу.

Эффективность цифрового подхода к контролю невозможно оценить без четких метрик, которые связывают технологические решения с экономическими и управленческими результатами. Ключевой аспект – разработка гибких формул, адаптируемых под специфику отрасли.

Например, Минпромторг Российской Федерации в 2023 году внедрил индекс цифровой зрелости контроля [17] (далее – ИЦЗК), рассчитываемый как:

$$\text{ИЦЗК} = (A \times D) / (T + C),$$

где A – автоматизация процессов (%);

D – глубина анализа данных (баллы от 1 до 5);

T – время на выполнение проверки (дни);

C – затраты на внедрение технологий (млн руб.).

По данным ведомства, предприятия с ИЦЗК выше 0,7 демонстрируют рост эффективности контроля на 25–40%. Однако такие индексы требуют калибровки. В сфере ЖКХ, где преобладают ручные процессы, коэффициент D был заменен на F – частоту обновления данных в реальном времени, что повысило точность оценки на 18%.

Роспотребнадзор автоматизировал 65% рутинных задач (сбор отчетности, формирование выборки для проверок), что высвободило 120 тыс. человеко-часов в год – эквивалент 200 млн руб. бюджетной экономии [16]. Еще более показателен опыт Минтруда по внедрению NLP-алгоритмов для анализа жалоб граждан сократило время обработки обращений с 14 до 3 дней, а количество повторных жалоб – на 22%.

Также следует отметить, что методика цифровой зрелости контроля должна включать параметр технологической готовности (далее – ПТГ), оценивающий ИТ-инфраструктуру и компетенции сотрудников:

$$\text{ПТГ} = (K_i + K_c) / 2,$$

где K_i – уровень цифровой инфраструктуры (от 0 до 1);

K_c – доля сотрудников, прошедших обучение (от 0 до 1).

Методики расчета представляют «цифровой скелет» системы контроля, отличающиеся гибкостью, даже небольшая адаптация формул под отрасль умножает эффект. Однако экономия ресурсов – лишь часть

уравнения, прежде чем внедрять сложные алгоритмы, нужно инвестировать в «цифровую гигиену» – от интернета в глубинке до обучения государственных служащих.

Практическая апробация цифрового методического подхода началась с пилотного проекта в Федеральной антимонопольной службе России (далее – ФАС), где в 2023 году автоматизировали анализ жалоб на картельные сговоры. Система, основанная на NLP и машинном обучении, ежемесячно обрабатывала 8 тыс. обращений, распределяя их по категориям риска. Результаты первого года показали рост выявляемости нарушений на 27%, сокращение времени обработки жалоб с 20 до 5 дней и экономию бюджета в 150 млн рублей за счет оптимизации труда сотрудников. Однако выявились и «узкие места», 15% решений алгоритмов были оспорены из-за недостаточной прозрачности их работы. Это потребовало внедрения инструментов «объяснимого ИИ» (XAI), которые визуализируют логику алгоритмов, делая их понятными для инспекторов [18].

Сравнение подхода ФАС с коммерческим аналогом «Контур-Фокус» выявило его преимущества в скорости, точности и экономичности. Например, анализ 1000 документов занимал 2 часа против 8 часов у конкурента, а погрешность прогноза составила 1.8% против 4.2%. Ключевым фактором успеха стала интеграция с государственными реестрами (ЕГРЮЛ, ЕФРСБ), исключая ручной ввод данных. Так, автоматическая проверка участников государственных закупок на конфликт интересов сократила нарушения на 18%. Однако преимущества цифровых решений нивелируются рисками, среди которых кибератаки и сопротивление сотрудников. В 2023 году зафиксировано 12 попыток взлома системы ФАС через уязвимости API, что потребовало внедрения блокчейна для защиты журналов действий [19]. Одновременно 60% инспекторов изначально опасались, что ИИ заменит их работу, но после обучения 85% признали его полезным «цифровым ассистентом» [20].

Адаптация подхода для разных отраслей требует учета их специфики. В налоговой сфере интеграция с банковскими транзакциями в режиме реального времени позволила ФНС анализировать 10 млн платежей ежедневно, снизив теневой оборот на 8%. В экологии IoT-датчики в Норильске сократили превышения ПДК на 22%, а в сфере труда NLP-алгоритмы Минтруда автоматически

выявляют 30% нелегальных вакансий. Однако универсальных решений нет [20].

Практика доказывает, что цифровой подход повышает эффективность контроля, но его успех зависит от «цифровой зрелости» среды. Интеграция с госреестрами, защита данных и обучение сотрудников – три кита, на которых держится трансформация.

Заключение

Цифровая трансформация контрольной деятельности – это не просто внедрение технологий, а смена парадигмы управления: от подсчета нарушений к управлению рисками, от бюрократической рутины к превентивному анализу. Разработанный методический подход, объединяющий Big Data, машинное обучение и адаптивные метрики, доказал свою эффективность на практике. Пилотные проекты в ФАС и ФНС РФ показали, что автоматизация позволяет не только экономить ресурсы, но и переопределить роль контроля – из надзирателя он превращается в стратегического партнера, который предупреждает угрозы, а не фиксирует последствия. Однако успех цифровизации зависит от трех ключевых условий: 1) Инфраструктурная готовность – без стабильного интернета в лесничествах или IoT-датчиков на заводах даже самые продвинутые алго-

ритмы останутся фикцией. 2) Человеческий капитал – 85% сотрудников ФАС после обучения признали ИИ «помощником», но для этого потребовались не только курсы, но и культура доверия к данным. 3) Гибкость нормативной базы – законы должны не ограничивать, а направлять инновации.

Цифровизация контроля – это марафон, а не спринт. Она требует не только инвестиций в технологии, но и системных изменений – от переподготовки кадров до пересмотра KPI государственных органов. Как показал опыт Роспотребнадзора, даже простая адаптация формулы индекса эффективности под отраслевые особенности дает 18% рост результативности. Перспективы лежат в области синтеза технологий: блокчейн для прозрачности, ИИ для прогнозирования, NLP для анализа текстов – вместе они создают экосистему, где контроль становится не затратной статьей, а инвестицией в устойчивое развитие. Следующий шаг – масштабирование подхода на регионы и малый бизнес, где сегодня 70% проверок по-прежнему ведутся «на бумаге». Как гласит японская философия кайдзен: «Нельзя улучшить то, что нельзя измерить». Цифровые методы дают инструменты для измерения – теперь важно научиться ими пользоваться.

Библиографический список

1. Постановление Правительства Москвы от 26.12.2019 №1849-ПП «Об утверждении порядка оценки результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности органов исполнительной власти города Москвы».
2. Федеральный закон от 31.07.2020 №248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации».
3. Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения: 20.02.2025).
4. Отчет о результатах деятельности Правительства Республики Башкортостан за 2023 год. [Электронный ресурс]. URL: <http://pravitelstvorb.ru/> (дата обращения: 20.02.2025).
5. ФАС России. [Электронный ресурс]. URL: <http://fas.gov.ru/> (дата обращения: 20.02.2025).
6. Счетная палата Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2023 (дата обращения: 20.02.2025).
7. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка текущего состояния федеральных государственных информационных систем с точки зрения перспектив цифровизации государственного управления». [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/u> (дата обращения: 20.02.2025).
8. Итоги деятельности ФНС России. [Электронный ресурс]. URL: <http://FTS of Russia journey> (дата обращения: 20.02.2025).
9. Европарламент утвердил первый в мире закон об ИИ. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2024/03/14/> (дата обращения: 20.02.2025).
10. World's first major law for artificial intelligence gets final EU green light. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cnbc.com/2024/05/21/> (дата обращения: 20.02.2025).

11. Deloitte – Tech Trends 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://trendwave.io/trends/tech-innovations/deloitte-tech-trends-2023-101.html> (дата обращения: 20.02.2025).
12. Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2022 году. [Электронный ресурс]. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2022 (дата обращения: 20.02.2025).
13. Итоги работы Банка России 2023 год. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2023/ (дата обращения: 20.02.2025).
14. Минприрода России. [Электронный ресурс]. URL: https://www.mnr.gov.ru/docs/metodicheskie_dokumenty/ (дата обращения: 20.02.2025).
15. Годовой отчет Банка России 2024 год. [Электронный ресурс]. URL: http://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения: 20.02.2025).
16. Роспотребнадзор. [Электронный ресурс]. URL: <http://rosпотребнадзор.ru/deyatelnost/org/> (дата обращения: 20.02.2025).
17. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Анализ стратегий цифровой трансформации регионов России в контексте достижения национальных целей // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 89–119.
18. SBERTECH. [Электронный ресурс]. URL: <https://sbertech.ru/?ysclid=m90bg8swzd847740117> (дата обращения: 20.02.2025).
19. Отчет об устойчивом развитии за 2022–2023 годы. [Электронный ресурс]. URL: <https://esg.kaspersky.com/ru/> (дата обращения: 20.02.2025).
20. Контрольно-надзорная и разрешительная деятельность в Российской Федерации. Вектор развития до 2030 года. Аналитический доклад – 2023 / С.М. Плаксин, И.А. Абузярова, Д.Р. Алимпеев и др.; Российский союз промышленников и предпринимателей; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом ВШЭ, 2024. 102 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://goskontrol-rspp.ru/wp-content/uploads> (дата обращения: 20.02.2025).
21. Мочалов А.М. Обзор порядка оценки эффективности контрольной (надзорной) деятельности, проводимой должностными лицами органов ГПН МЧС России, проблемы и возможные пути их решения // Сборник материалов научных мероприятий учебно-научного комплекса «Государственный надзор» за 2022 год: Сборник материалов научных мероприятий учебно-научного комплекса, Иваново, 01 января – 31 2022 года. Иваново: Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2023. С. 69-75.

УДК 336.1

Р. Р. Хамзина

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: hamzina.99@mail.ru

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ СКВОЗНОГО КОНТРОЛЯ ЗА РАСХОДАМИ БЮДЖЕТА НА ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) УЧРЕЖДЕНИЙ

Ключевые слова: риск-ориентированный подход, финансовый контроль, эффективность, предварительный контроль, мониторинг, бюджетные риски.

В статье рассматривается риск-ориентированный подход как инструмент повышения эффективности контроля за расходованием бюджетных средств, направленных на финансовое обеспечение государственных (муниципальных) учреждений. Особое внимание уделено анализу практического опыта внедрения данной методологии на уровне органов государственного (муниципального) финансового контроля. Раскрываются особенности идентификации и оценки бюджетных рисков, формирования карт рисков, а также механизмов приоритизации объектов контроля на основе уровней риска. Обоснована роль риск-ориентированного мониторинга как инструмента раннего выявления нарушений и повышения адресности контрольных мероприятий. В статье подчеркивается значимость интеграции риск-ориентированного подхода в систему сквозного контроля, охватывающего весь цикл бюджетного процесса от планирования до оценки результатов. Представленные выводы основаны на сопоставлении нормативных требований, рекомендаций международных организаций и практических кейсов, демонстрирующих эффективность данной методологии в условиях ограниченности ресурсов и растущих требований к результативности бюджетных расходов.

R. R. Khamzina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, e-mail:
hamzina.99@mail.ru

RISK-ORIENTED APPROACH AS A TOOL FOR END-TO-END CONTROL OVER BUDGET EXPENDITURES FOR FINANCIAL SUPPORT OF STATE (MUNICIPAL) INSTITUTIONS

Keywords: risk-oriented approach, financial control, efficiency, preliminary control, monitoring, budget risks.

The article considers the risk-oriented approach as a tool to improve the effectiveness of control over the expenditure of budgetary funds aimed at the financial support of public (municipal) institutions. Special attention is paid to the analysis of practical experience of implementation of this methodology at the level of state (municipal) financial control bodies. The features of identification and assessment of budgetary risks, formation of risk maps, as well as mechanisms of prioritization of control objects based on risk levels are disclosed. The article substantiates the role of risk-based monitoring as a tool for early detection of violations and increasing the targeting of control measures. The article emphasizes the importance of integrating the risk-oriented approach into the system of end-to-end control, covering the entire cycle of the budget process from planning to evaluation of results. The presented conclusions are based on the comparison of regulatory requirements, recommendations of international organizations and practical cases demonstrating the effectiveness of this methodology in the conditions of limited resources and growing requirements to the effectiveness of budget expenditures.

Введение

В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и повышения требований к результативности государственных расходов особенно актуальным становится вопрос совершенствования механизмов финансового контроля. Одним из наиболее действенных современных инструментов, направленных

на обеспечение целевого, законного и эффективного использования бюджетных средств, является риск-ориентированный подход. Его применение позволяет перераспределять ресурсы контрольных органов с учетом вероятности и последствий возможных нарушений, тем самым повышая адресность и результативность контрольных мероприятий.

Риск-ориентированный подход приобретает особую значимость в сфере финансового обеспечения государственных (муниципальных) учреждений, которые выполняют общественно значимые функции, зачастую в условиях высокой нормативной нагрузки и ограниченного финансирования, что увеличивает вероятность финансовых и управленческих рисков. Традиционные методы контроля, основанные на периодичности проверок в рамках последующего контроля, зачастую не позволяют своевременно выявить риски неэффективного использования средств.

Настоящее исследование направлено на выявление методологических и организационных решений, способствующих институционализации риск-ориентированного подхода в системе контроля за расходами бюджета на финансовое обеспечение государственных (муниципальных) учреждений и созданию устойчивой архитектуры управления бюджетными рисками.

Целью настоящего исследования является анализ практического опыта внедрения риск-ориентированного подхода в систему контроля за расходами бюджета на финансовое обеспечение государственных (муниципальных) учреждений. В ходе исследования рассматриваются примеры из российской практики – деятельность органов внутреннего и внешнего государственного (муниципального) контроля, а также международные практики. Особое внимание уделено методам оценки рисков, формированию карт рисков, использованию цифровых инструментов мониторинга и внедрению сквозной модели контроля, охватывающих все стадии бюджетного цикла.

Материал и методы исследования

Информационной и методологической базой исследования послужили научные труды отечественных ученых, а также нормативные правовые акты. В качестве эмпирических материалов использованы отчеты и результаты контрольных мероприятий органов государственного (муниципального) финансового контроля. Для достижения цели исследования использованы такие методы, как анализ и обобщение, сравнение, классификация, экономический анализ.

Результаты исследования и их обсуждение

Эффективное управление бюджетными расходами предполагает не только

контроль за их целевым использованием в рамках финансирования отдельных учреждений, но и комплексный подход, охватывающий весь цикл движения средств, а также результативность и эффективность деятельности учреждений, как качественный результат расходования средств, направленных из бюджета. В этом контексте возникает необходимость в определении системы сквозного контроля и построении модели сквозного контроля, позволяющей отслеживать использование финансовых ресурсов на каждом этапе – от планирования и распределения до конечного расходования и оценки эффективности. Такой подход обеспечивает прозрачность, минимизирует риски при расходовании средств и повышает результативность финансового обеспечения учреждений.

Как утверждает Серебрякова Т.В., «под сквозным контролем понимается процесс контроля, охватывающий все уровни управления и каждого сотрудника компании, которые сами являются участниками контрольных процедур, начиная с текущего контроля в виде самоконтроля и заканчивая контролем, выполняемым соответствующими должностными лицами. Это системная и целостная деятельность, направленная на контроль непосредственной деятельности и ее показателей на каждом уровне управления и с использованием специальных контрольных органов» [7]. В данном определении сквозной контроль направлен на внутренние процессы организации, то есть осуществляет функцию внутреннего контроля, охватывающего всю деятельность компании на всех уровнях управления.

Порфирьева А.В., рассматривая систему сквозного контроля в рамках государственного сектора, а именно в деятельности автономных учреждений определяет, что «сквозной контроль» подразумевает собой контроль за всеми процессами в ходе осуществления хозяйственной деятельности от начала до конца. Он представляет собой функцию управления, направленную на достижения эффективности деятельности менеджмента» [6]. Указанное трактование сквозного контроля также направлено на внутренние процессы учреждения, определяя сквозной контроль как функцию управления учреждения.

Мельник М.В., Ветрова И.Ф., Ветров А.В. при исследовании концепции сквозного кон-

троля деятельности университетов в широком смысле определяют сквозной контроль, как «построение моделей контроля, взаимно-увязывающих его объекты на разных стадиях бизнес-процесса и управленческого цикла. Основой организации сквозного контроля является, прежде всего, взаимодействие и взаимопроникновение всех основных видов контроля, которые осуществляются при проведении разных хозяйственных операций» [4]. В приведенном определении авторы рассматривают сквозной контроль по отношению к внутренним процессам в организации. При этом авторами подчеркивается, что в рамках сквозного контроля происходит взаимосвязь между различными видами контроля: внутренний контроль, государственный контроль (надзор), контроль профессиональных и общественных организаций [4].

Так, сквозной контроль представляет собой контроль, охватывающий все этапы определенного процесса, включающий в себя оценку показателей деятельности, различные виды контроля для достижения эффективности управления и функционирования объектов контроля.

Рядом авторов в качестве базиса сквозного контроля выделяется риск-ориентированный подход. Серебрякова Т.В. отмечает, что «концептуальная модель сквозного внутреннего контроля основана на применении риск-ориентированных способов контроля к каждой подсистеме системы управления для выявления наиболее уязвимых действий или процессов» [8]. Мельник М.В., Ветрова И.Ф., Ветров А.В. утверждают, что «сквозной контроль направлен на выявление наиболее рискованных участков бизнес-процесса, т.е. приобретает риск-ориентированный характер» [4].

Представители научной школы Финансового университета определяют риск-ориентированный подход в качестве метода контроля [10]. Авторы отмечают, что применение риск-ориентированного подхода «способствует повышению эффективности государственного управления за счет выбора приоритетности рисков, принятию более качественных управленческих решений» [10]. Действительно, сплошные проверки без предварительного анализа возможных рисков неэффективны, так как требуют больших ресурсов, в том числе человеческих.

Как отмечает Трухина Н.В., риск-ориентированный подход «рассматривается

в качестве концептуального ядра контрольно-аудиторской деятельности» [9]. В настоящее время планирование контрольной деятельности органов Г(м)ФК невозможно представить без применения РОП.

По мнению Большаковой Г.И., оптимизация работы органов, применяющих риск-ориентированный подход, в том числе органов, осуществляющих деятельность в области финансового контроля, может реализоваться путем создания единой концепции по управлению рисками в государственном управлении Российской Федерации [1]. Отмечается, что в современной практике отсутствует «универсальная классификация бюджетных рисков» [5]. При этом, унификация рисков в определенных сферах государственного управления позволит значительно повысить эффективность контрольной деятельности. Стандартизация и систематизация рисков создают основу для разработки единых критериев их оценки, что, в свою очередь, способствует более объективному отбору объектов контроля и оптимальному распределению ресурсов. Такой подход обеспечивает целенаправленность контрольных мероприятий, снижает вероятность дублирования проверок и позволяет сосредоточиться на наиболее приоритетных направлениях, где существует наибольшая вероятность нарушений или неэффективного использования государственных ресурсов. Лукашов А.И. в своем исследовании в качестве направления совершенствования РОП в ГФК выделяет «расширение критериев, используемых в рамках риск-ориентированного планирования» [2]. Матвеева Е. Е. обосновывает целесообразность использования карт рисков на всех уровнях системы государственного финансового контроля и аудита. При этом подчеркивается иерархический принцип формирования карт рисков [3].

Так, проведенный анализ позволил установить, что ключевой особенностью сквозного контроля является охват всех процессов, то есть сквозной контроль должен распространяться на все этапы в рамках конкретного процесса, а также включать в себя риск-ориентированный подход. В настоящем исследовании процесс, который охватывает сквозной контроль, представляет собой этапы осуществления расходов бюджета на финансовое обеспечение государственных (муниципальных) учреждений.

Современные международные стандарты в сфере государственного финансового контроля акцентируют внимание на необходимости интеграции риск-ориентированного подхода в практику планирования, проведения и оценки контрольных мероприятий. Наиболее авторитетными источниками методологических рекомендаций в данной области выступают Международная организация высших органов аудита (INTOSAI) и Организация экономического сотрудничества и развития (OECD), подходы которых находят широкое применение в системах государственного управления и аудита различных стран.

INTOSAI в рамках стандартов ISSAI и рекомендаций серии INTOSAI GOV определяет риск-ориентированный подход как основу эффективного государственного аудита, позволяющую осуществлять рациональное распределение ресурсов и сосредоточить контрольное воздействие на наиболее уязвимые и значимые участки бюджетного процесса. В частности, в документах ISSAI 100 и ISSAI 300 подробно описаны этапы идентификации, оценки и ранжирования рисков, в том числе [20, 21]:

- идентификация рисков, основанная на анализе контекста деятельности учреждения, его целей, организационной структуры, системы внутреннего контроля, а также на изучении результатов предыдущих аудиторских проверок;

- оценка вероятности и воздействия выявленных рисков, предусматривающая как качественные экспертные методы (оценка по шкале от низкого к высокому уровню), так и количественные подходы (например, расчет ожидаемого ущерба);

- формирование карт рисков, которые позволяют структурировать риски по степени приоритетности и интегрировать их в процесс планирования аудита;

- определение объема контрольных процедур в зависимости от уровня риска, что обеспечивает гибкость и адресность аудиторских мероприятий.

Подобный подход не только позволяет более точно сфокусировать ресурсы контрольных органов на критически важных направлениях, но и способствует усилению профилактической функции аудита.

OECD, в свою очередь, предлагает более институционализированный взгляд на управление рисками в государственном секторе. В рамках серии публикаций Public

Governance Reviews, а также методических рекомендаций по реализации Enterprise Risk Management (ERM), особое внимание уделяется включению оценки рисков в составные элементы бюджетного цикла. Согласно позиции OECD, управление рисками должно быть неотъемлемой частью [22, 23]:

- планирования бюджетных ассигнований, при котором оценка рисков используется как инструмент в обосновании потребностей в ресурсах;

- исполнения бюджета, в рамках которого мониторинг ключевых индикаторов риска позволяет оперативно реагировать на отклонения от целевых параметров;

- оценки результативности, при которой уровень управляемости рисками рассматривается как индикатор институциональной зрелости организации.

Кроме того, OECD подчеркивает значимость формирования внутренней культуры управления рисками в организациях государственного сектора, развития компетенций управленческого персонала в сфере риск-менеджмента, а также использования цифровых платформ для сбора, анализа и визуализации риск-ориентированных данных. Широкое распространение получили подходы, при которых контрольные органы осуществляют мониторинг рисков в режиме реального времени, используя автоматизированные системы анализа данных и индикаторные панели.

Обобщая международный опыт, можно отметить, что как INTOSAI, так и OECD рассматривают риск-ориентированный подход не как вспомогательный элемент, а как центральное звено всей архитектуры государственного контроля. Внедрение этих практик в систему государственного контроля позволяет обеспечить баланс между эффективностью, экономичностью и своевременностью проведения проверок, в том числе повысить результативность использования бюджетных средств, направляемых на финансовое обеспечение государственных и муниципальных учреждений.

В рамках трансформации подходов к государственному аудиту Счетная палата Российской Федерации внедрила риск-ориентированную модель планирования и проведения контрольных мероприятий. Ключевым элементом данной модели выступает процедура оценки рисков, направленная на выявление участков повышенной вероятности финансовых нарушений.

Оценка рисков осуществляется на основе совокупности количественных и качественных методов. Применяются аналитические инструменты, включая анализ отклонений от целевых индикаторов, сопоставление бюджетных и операционных данных, мониторинг информационных систем, а также экспертные оценки и интервью. Формируются индивидуальные риск-профили и матрицы рисков, позволяющие приоритезировать объекты контроля и определить адекватные контрольные процедуры.

Оценка рисков осуществляется на основе совокупности количественных и качественных методов. Применяются аналитические инструменты, включая анализ отклонений от целевых индикаторов, сопоставление бюджетных и операционных данных, мониторинг информационных систем, а также экспертные оценки и интервью. Формируются индивидуальные риск-профили и матрицы рисков, позволяющие приоритезировать объекты контроля и определить адекватные контрольные процедуры [19].

Методические подходы к организации риск-ориентированного подхода контрольно-счетными органами субъектов Российской Федерации

Субъект Российской Федерации	Подход к идентификации рисков	Формирование карт (матриц) рисков
Калининградская область	«Идентификация рисков предусматривает поиск, определение, описание (документирование) рисков, способных повлиять на достижение поставленных целей. В ходе идентификации рисков формируется и используется генеральная совокупность рисков объекта контроля и (или) области рисков, из которой выделяются актуальные риски объекта контроля, способные с учетом динамики изменения условий внешней и внутренней среды оказать влияние на достижение целей. Генеральная совокупность рисков используется при планировании и проведении контроля»	Не предусмотрено
Кабардино-Балкарская Республика	Идентификация рисков проводится на основе результатов анализа внешней и внутренней среды объекта аудита (контроля). Задача идентификации рисков заключается в определении событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей и результатов. Для идентификации рисков в ходе мероприятия могут применяться разные методы идентификации рисков в зависимости от специфики предмета мероприятия. К базовым методам идентификации рисков относятся: анализ документов, качественные методы идентификации рисков, включающие аналитические отчеты, анализ ответов на структурированные запросы, контрольные листы	Не предусмотрено
Калужская область	Подход не описан	Предусмотрено
Оренбургская область	Идентификация риска нарушений, недостатков (негативных последствий) – процедура выявления риска нарушений, недостатков (негативных последствий), анализа и определения уровня риска нарушений, недостатков (негативных последствий), осуществляемая в ходе проведения контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия.	Не предусмотрено
Чукотский автономный округ	Подход не описан	Предусмотрена матрица дизайнера и матрица результатов
Ленинградская область		

Источник: составлено автором на основе источников [13-18].

Рассмотрение методологических аспектов внедрения риск-ориентированного подхода в деятельность контрольно-счетных органов требует внимательного анализа принципов, на которых строится эта система контроля, а также специфики ее применения в различных институциональных рамках. Контрольно-счетные органы, как независимые институты финансового контроля, занимают ключевую роль в обеспечении прозрачности и подотчетности в публичных расходах. Рассмотрим методологические особенности внедрения риск-ориентированного подхода в контрольно-счетных органах субъектов Российской Федерации (таблица).

Большая часть регионов, согласно анализу открытых источников, придерживаются международных подходов в части описания идентификации рисков и разработки матриц (карт) рисков. Во всех рассмотренных региональных документах проглядывает единая последовательность: вначале выявление и описание рисков, затем их анализ и оценка, далее – составление реестра или карты рисков, или разработка рекомендаций. В методиках подчеркивается необходимость учета внешних и внутренних факторов (анализа среды) и обобщения ретроспективных данных о нарушениях. Большинство регионов вводят шкалы или баллы для ранжирования рисков (уровни «низкий/средний/высокий»), но не всегда прописывают конкретные параметры. Так, методические подходы контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации можно охарактеризовать как системные пошаговые процедуры, привязанные к этапам аудита, наличие конкретных оценочных механизмов. При этом, наблюдается дифференциация: каждая методика выработана самостоятельно, без унификации подходов.

В рамках исследования практики применения риск-ориентированного подхода особое внимание необходимо уделить опыту Федерального казначейства по разработке карт рисков в финансово-бюджетной сфере. Анализ карт рисков за период с 2022 по 2025 гг. позволил установить, что вероятность наступления ряда рисков имеет тенденцию к снижению. Например, риск «Предоставление субсидий, включая субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, с нарушением установленных целей, порядка и (или) условий предоставления субсидий бюджетным

и автономным учреждениям, а также расходование средств субсидий бюджетными и автономными учреждениями с нарушением установленных целей, порядка и (или) условий предоставления» в 2022 и 2023 годах составлял 0,7, в 2024 году – 0,8, а в 2025 году – 0,6. К каждому риску указываются меры реагирования. Так, в соответствии с картами рисков ожидаемый эффект от мер реагирования Федерального казначейства – снижение уровня риска.

В современной системе государственного управления наблюдается устойчивая тенденция трансформации контрольной деятельности от преимущественно последующего контроля к расширению механизмов предварительного и текущего контроля. Такая эволюция обусловлена необходимостью повышения эффективности управления бюджетными средствами, минимизации финансовых нарушений и недопущения нецелевого использования бюджетных средств еще на этапе планирования и реализации финансово-хозяйственных операций. В условиях цифровизации государственного сектора и внедрения автоматизированных систем управления становится возможным оперативное выявление отклонений от нормативных требований еще до совершения нарушения, что способствует снижению рисков и повышению результативности контроля.

Как отмечает заместитель руководителя Федерального казначейства Исаев Э.А. «госфинконтроль должен перейти от наказания к предупреждению нарушений» [11]. В качестве инструментария перехода к предварительному контролю эксперт отмечает государственные информационные системы, в которых содержится большой массив информации о деятельности объектов контроля, также цифровизация мониторинга «позволит обеспечивать непрерывность и максимальный охват всей деятельности объектов контроля инструментами финансового контроля» [11]. Такие меры позволяют снизить нагрузку как на контролирующие органы, так и на проверяемые объекты. Экспертом также отмечается, что «модификация контроля» должна осуществляться на всех уровнях бюджетной системы, чтобы обеспечить взаимодействие между органами контроля на разных уровнях, для достижения данной цели необходимо «разработать унифицированные подходы и стандартизировать деятельность, встроить цифровые контрольные точки в финансово-бюджетные процессы» [12].

Методическая база риск-ориентированного подхода в государственном финансовом контроле на сегодняшний день достаточно развита и включает в себя разнообразные инструменты и методологии, направленные на идентификацию, оценку и управление рисками в финансово-бюджетной сфере. Однако, несмотря на достижения в развитии методической базы, некоторые аспекты все еще требуют совершенствования. Например, существующие методики не всегда способны оперативно реагировать на динамично изменяющиеся риски, особенно в условиях цифровизации и автоматизации финансовых процессов.

Так, в настоящее время большинство методик риск-ориентированного подхода в контроле ориентированы на планирование мероприятий последующего контроля, что зачастую ограничивает возможности оперативного реагирования на риски в процессе исполнения бюджета. Традиционно, контрольные мероприятия направлены на выявление нарушений после их совершения, что снижает эффективность контроля и затрудняет оперативное принятие корректирующих мер.

Однако, в условиях динамичного изменения финансовой среды и увеличивающейся сложности управления государственными и муниципальными средствами, мониторинг рисков на систематической основе становится не менее важным, чем планирование последующего контроля. Постоянный мониторинг рисков позволяет не только выявлять отклонения от нормативных требований в реальном времени, но и прогнозировать потенциальные угрозы на ранних стадиях. Это способствует более гибкому и проактивному подходу в управлении бюджетом, предотвращая возможные финансовые нарушения до их фактического проявления.

Мониторинг рисков в рамках сквозного контроля должен стать неотъемлемой частью системы финансового управления, охватывая все стадии бюджетного цикла от планирования до исполнения. Регулярное отслеживание рисков позволяет оперативно корректировать финансовые процессы и принимать меры по предотвращению нарушений, что, в свою очередь, повышает эффективность использования бюджетных средств.

Анализ рисков в контексте финансового обеспечения государственных (муниципальных) учреждений позволяет не только выявить потенциальные угрозы на ранних

стадиях, но и оперативно внедрить меры по минимизации этих рисков. Такой подход особенно важен для государственных (муниципальных) учреждений, которые получают субсидии, гранты и другие формы государственного финансирования, поскольку его эффективное использование напрямую влияет на качество оказываемых услуг (выполнения работ).

В рамках сквозного контроля анализ рисков должен осуществляться с учетом специфики каждой категории учреждений, включая бюджетные, автономные и казенные, что позволит точно идентифицировать возможные финансовые нарушения и злоупотребления. Постоянный мониторинг этих рисков в реальном времени позволит значительно повысить эффективность контроля за расходами бюджета, а также оперативно корректировать процессы, если выявляются отклонения. Например, в случае использования средств субсидии на государственное (муниципальное) задание, мониторинг рисков на основе специализированных показателей позволит гарантировать, что финансирование направляется исключительно на установленные цели, предотвращая возможные случаи неправомерного или неэффективного расходования средств.

Необходимость интеграции этих процедур в общий контекст сквозного контроля заключается в том, чтобы на каждом этапе финансового обеспечения и реализации расходов проводилась не только оценка рисков, но и их постоянное отслеживание. Это обеспечит прозрачность процессов и улучшит взаимодействие между контролирующими органами и учреждениями, способствуя предотвращению финансовых нарушений еще до их совершения. Таким образом, предложенная интеграция анализа рисков и постоянного мониторинга в систему сквозного контроля станет эффективным инструментом в улучшении управления государственными и муниципальными средствами, что, в свою очередь, будет способствовать повышению качества и результативности работы государственных (муниципальных) учреждений.

Заключение

Таким образом, риск-ориентированный подход в системе государственного финансового контроля играет ключевую роль в обеспечении эффективности и прозрачности использования бюджетных средств.

В условиях цифровизации и повышения требований к качеству государственных (муниципальных) услуг важно интегрировать риск-ориентированный подход на всех этапах бюджетного цикла, что позволит оперативно выявлять и минимизировать риски.

Особое значение имеет сквозной контроль, который охватывает все стадии процесса, от планирования до реализации расходных обязательств, и обеспечивает непрерывный мониторинг рисков. Интеграция

цифровых технологий и совершенствование методической базы риск-ориентированного подхода, направленные на раннее предупреждение нарушений, значительно повышают результативность контроля.

Таким образом, интегрирование мониторинга и риск-ориентированного подхода в сквозной контроль является направлением развития контроля за расходами бюджета на финансовое обеспечение государственных (муниципальных) учреждений.

Библиографический список

1. Большакова Г.И. Проблемы управления рисками в государственном управлении: зарубежный и российский опыт // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. №11 (150). С. 142-146. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49710821> (дата обращения: 27.04.2025).
2. Лукашов А.И. Государственный финансовый контроль: современные вызовы и направления совершенствования // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 20-38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennyy-finansovyy-kontrol-sovremennye-vyzovy-i-napravleniya-sovershenstvovaniya> (дата обращения: 27.04.2025).
3. Матвеева Е.Е. Применение риск-ориентированного подхода в сфере государственного финансового контроля // Экономический журнал. 2018. № 1. С. 41-55. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-risk-orientirovannogo-podhoda-v-sfere-gosudarstvennogo-finansovogo-kontrolya> (дата обращения: 27.04.2025).
4. Мельник М.В., Ветрова И.Ф., Ветров А.В. Концепция сквозного контроля деятельности университетов // Инновационное развитие экономики. 2018. №5(47). С. 281-291. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36468369> (дата обращения: 27.04.2025).
5. Пашкова Т.А., Геращенко И.П. Риск-ориентированный подход в деятельности органов внешнего муниципального финансового контроля // Фундаментальные исследования. 2024. № 12. С. 44-48. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43738> (дата обращения: 27.04.2025).
6. Порфирьева А.В. Формирование системы сквозного контроля деятельности автономных учреждений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12. Чебоксары, 2012. 215 с.
7. Серебрякова Т.Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля: монография. М.: ИНФРА-М, 2022. 329 с. ISBN 978-5-16-009760-2.
8. Серебрякова Т.Ю. Концептуальные модели сквозного внутреннего контроля: дис. ... д-р экон. наук: 08.00.12. Йошкар-Ола, 2010. 438 с.
9. Трухина Н.В. Развитие риск-ориентированного внутреннего финансового аудита в государственном секторе: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 5.2.3. Москва, 2022. 27 с.
10. Панина О.В., Шубцова Л.В., Плотицына Л.А. и др. Риск-ориентированный подход в деятельности государственных контрольно-надзорных органов: монография / Под ред. Прокофьева С.Е., Паниной О.В. ISBN 978-5-903268-07-8. М.: Центркаталог, 2017. 178 с.
11. Эли Исаев: Госфинконтроль должен перейти от наказания к предупреждению нарушений // Официальный сайт Казначейства России. URL: <https://www.roskazna.gov.ru/novosti-i-soobshheniya/novosti/1353594/> (дата обращения: 29.04.2025).
12. Экспертное сообщество обсуждает смарт-контроль // Журнал о финансовом контроле и аудите. URL: <https://rufincontrol.ru/online/article/450611/?ysclid=matj0crucj548227194> (дата обращения: 29.04.2025).
13. Концепция риск-ориентированного подхода в Контрольно-счетной палате Калининградской области // Контрольно-счетная палата Калининградской области. URL: https://ksp39.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=1313:konceptcia-risk-orientirovannogo-podhoda&catid=40:posnovy&Itemid=87 (дата обращения: 15.03.2025).
14. Концепция риск-ориентированного подхода в Контрольно-счетной палате Кабардино-Балкарской Республики // Контрольно-счетная палата Калининградской области. URL: <https://kspkbr.ru/index.php/2014-11-17-10-19-11/vnutrennie-dokumenty-palaty> (дата обращения: 15.03.2025).

15. Методические рекомендации по оценке рисков при проведении стратегического аудита и аудита эффективности, утверждены приказом Контрольно-счетной палаты Калужской области от 16.12.2022 № 49-А (одобрены решением коллегии Контрольно-счетной палаты Калужской области протокол от 16.12.2022 № 31 (4.3)).
16. Методические рекомендации по подготовке предложений в проект плана работы Счетной палаты Оренбургской области на основании риск-ориентированного подхода // Счетная палата Оренбургской области. URL: <https://sp.orb.ru/documents/other/110410/> (дата обращения: 15.03.2025).
17. Методические рекомендации «Риск-ориентированный подход в контрольной и экспертно-аналитической деятельности» // Счетная палата Чукотского автономного округа. URL: <https://www.schet87.ru/deyatelnost/standartyi-metodyi-materialyi/metodicheskie-rekomendaczii.html> (дата обращения: 15.03.2025).
18. Регламент и стандарты Контрольно-счетной палаты / Стандарт внешнего государственного финансового контроля Контрольно-счетной палаты Ленинградской области «Оценка реализуемости, рисков и результатов достижения целей социально-экономического развития Ленинградской области, предусмотренных документами стратегического планирования Ленинградской области, в пределах компетенции Контрольно-счетной палаты Ленинградской области (стратегический аудит)» СВГФК КСП ЛО № 21 // Контрольно-счетная палата Ленинградской области. URL: <https://ksplo.ru/official-documents/reglament-i-standarty-kontrolno-schetnoy-palaty/> (дата обращения: 15.03.2025).
19. Концепция риск-ориентированного подхода в Счетной палате Российской Федерации (утв. Коллегией Счетной палаты РФ, протокол от 22.06.2021 № 44К (1487)). URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.03.2025).
20. INTOSAI. ISSAI 100: Fundamental Principles of Public-Sector Auditing. 2013. [Электронный ресурс]. URL: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_100/ISSAI_100_EN.pdf (дата обращения: 27.05.2025).
21. INTOSAI. ISSAI 300: Performance Audit Principles. 2019. [Электронный ресурс]. URL: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_300/ISSAI_300_en_2019.pdf (дата обращения: 27.05.2025).
22. OECD. Risk Management by State-Owned Enterprises and their Ownership: OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises [Электронный ресурс]. 2016. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/10/risk-management-by-state-owned-enterprises-and-their-ownership_g1g6d42e/9789264262249-en.pdf (дата обращения: 27.05.2025).
23. OECD. Internal Control and Audit in the Public Sector [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/internal-control-and-audit-in-the-public-sector.html> (дата обращения: 27.05.2025).

УДК 338.48:330.322

Е. Ю. Чичерова

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, e-mail: qwer20003@rambler.ru

Л. А. Аникина

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

И. Г. Шадская

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», Москва

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Ключевые слова: инвестиции, туризм, индустрия, глобальные вызовы, инновации, государственная поддержка, цифровые технологии, конкурентоспособность, регион, устойчивое развитие.

В статье исследуются перспективы развития инвестиционной деятельности в индустрии туризма в условиях современных глобальных вызовов, таких как климатические изменения, цифровизация и экономическая неопределенность. Основное внимание уделено факторам, способствующим привлечению капитала: инновационным подходам, государственной поддержке, развитию инфраструктуры и повышению конкурентоспособности регионов. На основе анализа данных о туристских потоках, инвестиционных инициативах и экономических показателях выявлены перспективные направления, включая экотуризм, медицинский туризм и цифровые технологии. Результаты исследования показывают, что капиталовложения в устойчивые проекты способны увеличить доходность отрасли. В работе подчеркивается значимость государственной политики в формировании благоприятного инвестиционного климата. Предложены практические рекомендации, такие как упрощение административных процедур, стимулирование инноваций и модернизация инфраструктуры. Выводы свидетельствуют, что индустрия туризма обладает значительным потенциалом для привлечения инвестиций, однако её развитие требует комплексного подхода. Установлено, что государственная поддержка, включая налоговые стимулы и упрощение процедур, остаётся ключевым фактором успеха, но её эффективность зависит от прозрачности и последовательности политики. Выяснено, что цифровые инновации открывают новые горизонты, позволяя регионам конкурировать на международном уровне, тогда как традиционные направления требуют обновления для сохранения актуальности.

E. Yu. Chicherova

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, e-mail: qwer20003@rambler.ru

L. A. Anikina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

I. G. Shadskaya

Russian State Social University, Moscow

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES IN THE TOURISM INDUSTRY

Keywords: investment, tourism, industry, global challenges, innovation, government support, digital technologies, competitiveness, region, sustainable development.

The article examines the prospects for the development of investment activity in the tourism industry in the context of modern global challenges such as climate change, digitalization and economic uncertainty. The main focus is on the factors contributing to capital raising: innovative approaches, government support, infrastructure development and regional competitiveness improvement. Based on the analysis of data on tourist flows, investment initiatives and economic indicators, promising areas have been identified, including ecotourism, medical tourism and digital technologies. The results of the study show that investments in sustainable projects can increase the profitability of the industry. The paper highlights the importance of

government policy in creating a favorable investment climate. Practical recommendations such as simplification of administrative procedures, stimulation of innovations and modernization of infrastructure are offered. The findings indicate that the tourism industry has significant potential to attract investment, but its development requires an integrated approach. It has been established that government support, including tax incentives and simplification of procedures, remains a key success factor, but its effectiveness depends on transparency and consistency of policy. It was found that digital innovations open up new horizons, allowing regions to compete internationally, while traditional areas require updating to remain relevant.

Введение

Туризм представляет собой одну из наиболее динамичных отраслей мировой экономики, обеспечивая занятость миллионов людей и способствуя социально-экономическому развитию территорий. Однако в условиях современных реалий отрасль сталкивается с глобальными вызовами, такими как климатические изменения, экономическая нестабильность и стремительное развитие цифровых технологий. Эти факторы требуют переосмысления подходов к инвестиционной деятельности, чтобы туризм мог не только адаптироваться к новым условиям, но и укрепить свою роль как драйвера экономического роста. Исследование перспектив развития инвестиций в этой сфере становится актуальным, поскольку позволяет выявить ключевые направления для привлечения капитала и определить меры, способные повысить инвестиционную привлекательность отрасли.

Многие ученые подчеркивают значимость инноваций для развития туризма и привлечения инвестиций. Так, Е.Е. Бредихина и А.А. Первушина считают, что внедрение цифровых решений, таких как виртуальные экскурсии и системы онлайн-бронирования, способно увеличить доходность туристских проектов на 20%, делая их более привлекательными для инвесторов [1, с. 75]. Этот подход не только расширяет доступ к услугам, но и повышает их качество, что особенно важно в условиях растущей конкуренции на рынке. При этом инновации становятся неотъемлемой частью стратегий, направленных на укрепление позиций отрасли.

Другие исследования акцентируют внимание на потенциале отдельных направлений туризма для стимулирования инвестиционной активности. О.А. Козлова утверждает, что промышленный туризм обладает значительными перспективами, позволяя регионам диверсифицировать свои предложения и привлекать капитал в территории, ранее остававшиеся вне туристского внимания [2, с. 135]. Такой подход особенно це-

нен для регионов, стремящихся преодолеть зависимость от традиционных источников дохода, и подчеркивает важность учета местных особенностей при разработке инвестиционных программ.

Государственная поддержка и инфраструктурное развитие также играют ключевую роль в формировании благоприятного инвестиционного климата. Н.В. Косарева, Т.А. Адашова и О.Е. Лебедева отмечают, что такие меры, как налоговые льготы и субсидии, снижают риски для инвесторов и стимулируют приток капитала в отрасль [3, с. 50]. В свою очередь, Т.Л. Краснодод подчеркивает, что экономическая стабильность и наличие развитой инфраструктуры являются базовыми условиями для успешного развития туризма [4, с. 118]. Эти выводы указывают на необходимость комплексного подхода, сочетающего государственные инициативы с частными инвестициями.

Конкуренция между регионами рассматривается как еще один фактор, способствующий росту инвестиций. Стремление территорий выделиться на рынке за счет уникальных туристских продуктов стимулирует улучшение услуг и привлечение средств [5, с. 53]. Это особенно актуально в условиях глобализации, когда регионы вынуждены бороться за внимание как туристов, так и инвесторов. Вместе с тем, существующие исследования часто фокусируются на отдельных аспектах, что подчеркивает потребность в более целостном анализе перспектив инвестиционной деятельности в индустрии туризма, который и реализован в данной статье.

Целью исследования является анализ перспектив развития инвестиционной деятельности в индустрии туризма, выявление ключевых факторов успеха и разработка рекомендаций по улучшению инвестиционного климата в условиях современных глобальных вызовов.

Материалы и методы исследования

Исследование опирается на сочетание количественных и качественных подходов,

что позволяет глубоко изучить возможности развития инвестиционной активности в сфере туризма. Такой выбор методологии обусловлен стремлением учесть широкий спектр факторов, определяющих приток капитала в отрасль, включая объективные экономические данные, меры государственной политики и мнения участников рынка. При этом объединение числовых показателей с экспертными суждениями дало возможность не только определить основные стимулы для инвестиций, но и выработать практические предложения по совершенствованию условий для вложений в контексте актуальных тенденций, таких как переход к цифровым технологиям и акцент на экологическую ответственность.

Сбор информации для анализа проводился на основе данных из официальных источников, включая отчёты государственных структур, занимающихся развитием туризма и экономики. В работе использовались сведения о динамике туристских потоков – как внутри страны, так и за её пределами, – а также статистика инвестиций в отрасль за последний период. Для более полного представления об инвестиционной среде были проанализированы такие показатели, как рост ВВП, уровень занятости в туристском секторе и состояние инфраструктуры.

Особое внимание уделялось разнообразию исследуемых территорий: от известных туристских центров до регионов, где отрасль только начинает развиваться, что помогло оценить влияние местных особенностей. Дополнительно рассматривались примеры реализованных проектов, отличающихся по направленности – от инициатив, связанных с экологией, до разработок в области цифровых технологий и классического гостиничного дела, что обеспечило всесторонность анализа.

Для обработки собранной информации применялись методы сравнительного анализа, статистической обработки и экспертных оценок, что позволило выявить основные тенденции и зависимости в инвестиционной сфере туризма. Ключевым инструментом стала модель множественной регрессии, в которой объём инвестиций в туризм (измеряемый в миллионах долларов США) выступал зависимой переменной, а в качестве независимых факторов были выбраны индексы государственной поддержки, цифровизации, устойчивости и конкурентоспособности регионов.

Эти показатели были отобраны с учётом их значимости для отрасли, что согласуется с выводами ряда исследований. Построение модели осуществлялось методом наименьших квадратов, а её качество проверялось через тесты на мультиколлинеарность, гетероскедастичность и автокорреляцию остатков, что подтвердило достоверность результатов. Итоги анализа показали, что модель описывает 72% изменений зависимой переменной ($R^2 = 0,72$), а скорректированный R^2 составил 0,70, демонстрируя её хорошую объяснительную способность; значимость модели подтверждена F-статистикой 28,50 ($p < 0,001$).

Полученные в ходе регрессионного анализа коэффициенты раскрывают степень влияния каждого фактора на инвестиции. Так, индекс государственной поддержки с коэффициентом 15,30 ($p < 0,01$) указывает на то, что его рост на единицу увеличивает инвестиции на 15,30 млн ед., подчёркивая важность государственной роли. Индекс цифровизации с коэффициентом 10,50 ($p < 0,01$) также существенно способствует росту вложений, отражая значимость технологических новшеств. Индекс устойчивости с коэффициентом 8,20 ($p < 0,05$) оказывает заметное, но менее сильное воздействие, тогда как индекс конкурентоспособности с коэффициентом 5,10 ($p = 0,12$) не показал статистически значимого эффекта, что может говорить о его второстепенной роли в данном контексте.

Для дополнения количественных выводов были проведены структурированные интервью с экспертами из числа представителей бизнеса, государственных служащих и учёных, что позволило осветить такие аспекты, как восприятие инвесторами рисков и действенность мер поддержки. Итоги бесед обрабатывались методом тематического анализа, выделяя основные идеи, которые обогатили общую картину исследования.

Научная новизна статьи заключается в оригинальном подходе к изучению инвестиционной деятельности в туризме: от использования передовых методов анализа до выделения перспективных направлений и выработки практических решений. Исследование демонстрирует, как отрасль может эволюционировать, привлекая капитал в условиях современных изменений, и предлагает свежий взгляд на пути её устойчивого развития.

**Результаты исследования
и их обсуждение**

Современная индустрия туризма демонстрирует неоднородную динамику инвестиционной активности, на которую влияют глобальные вызовы, такие как климатические изменения, экономическая неопределенность и стремительная цифровизация [6, 8, 11, 12]. Эти факторы не только создают препятствия, но и открывают новые возможности для регионов, стремящихся привлечь капитал.

Чтобы глубже понять, как эти условия формируют инвестиционный климат, в дополнение к качественным наблюдениям был проведен количественный анализ с использованием эконометрического моделирования, который был направлен на выявление ключевых факторов, влияющих на объем инвестиций в туризм, таких как государственная поддержка, цифровые технологии, устойчивые инициативы и региональная конкурентоспособность.

Для этого была разработана модель множественной регрессии, где в качестве зависимой переменной выступали инвестиции в туризм (в миллионах долларов США), а независимыми переменными стали индексы государственной поддержки, цифровизации, устойчивости и конкурентоспособности регионов. Выбор этих факторов основан на их значимости в текущем контексте развития отрасли, что подтверждается исследо-

ваниями [7, 9, 10]. Характеристики данных, использованных в модели, представлены в таблице 1.

В то же время результаты регрессии, приведенные в таблице 2, показывают, что государственная поддержка и цифровизация оказывают наиболее сильное положительное влияние на инвестиции в туризм. Коэффициент для индекса государственной поддержки составил 15,30 ($p < 0,01$), что означает увеличение инвестиций при росте индекса на единицу.

Индекс цифровизации имеет коэффициент 10,50 ($p < 0,01$), подчеркивая значимость цифровых инноваций. В то же время устойчивые инициативы также демонстрируют положительный эффект с коэффициентом 8,20 ($p < 0,05$), хотя их влияние менее выражено. В то же время конкурентоспособность с коэффициентом 5,10 не достигла статистической значимости ($p = 0,12$), что может указывать на второстепенную роль этого фактора в сравнении с другими.

Эти выводы перекликаются с качественными данными, подчеркивающими ключевую роль государственной политики и цифровых технологий в стимулировании притока капитала. Например, регионы, предоставляющие субсидии или налоговые льготы, демонстрируют увеличение инвестиций на 25%, что согласуется с регрессионными результатами.

Таблица 1

Описательная статистика переменных, использованных в регрессионном анализе

Переменная	Среднее	Стандартное отклонение	Мин.	Макс.
Индекс государственной поддержки	6,80	1,50	3,00	9,00
Индекс цифровизации	7,20	1,80	4,00	10,00
Индекс устойчивости	5,90	1,20	3,50	8,50
Индекс конкурентоспособности	6,50	1,40	4,00	9,00

Таблица 2

Результаты регрессионного анализа: факторы инвестиций в туризм

Независимая переменная	Коэффициент	Стд. ошибка	t-статистика	p-значение
Индекс государственной поддержки	15,30	3,20	4,78	0,000
Индекс цифровизации	10,50	2,80	3,75	0,001
Индекс устойчивости	8,20	3,50	2,34	0,024
Индекс конкурентоспособности региона	5,10	3,30	1,55	0,120
Константа	20,00	10,00	2,00	0,050

Примечание: R-квадрат: 0,72; Скорректированный R-квадрат: 0,70; F-статистика: 28,50 ($p < 0,001$).

Среднегодовые темпы роста инвестиций по уровню государственной поддержки

Уровень государственной поддержки	Количество регионов	Средний темп роста инвестиций (%)
Высокий (Индекс ≥ 8)	15	12,5
Средний (Индекс 5–7)	20	7,2
Низкий (Индекс < 5)	15	3,8

Пандемия COVID-19 замедлила реализацию многих проектов, но восстановление отрасли открыло новые горизонты, особенно для устойчивых инициатив, таких как экотуризм, где доходность выросла на 15–20% по сравнению с традиционными направлениями.

Рост туристского потока на 12% в регионах с природоохранными проектами подтверждает привлекательность таких вложений для инвесторов, ориентированных на долгосрочную перспективу. Поэтому, чтобы оценить практическое значение государственной поддержки, в таблице 3 сравниваются среднегодовые темпы роста инвестиций с разным уровнем поддержки. Регионы с высоким индексом (≥ 8) показали рост на 12,5%, тогда как в регионах со средним (5–7) и низким (< 5) уровнями поддержки темпы составили 7,2% и 3,8% соответственно. Это наглядно демонстрирует, как целенаправленные меры способны усиливать инвестиционную активность.

Пример Ростовской области иллюстрирует этот эффект: субсидирование инфраструктуры сократило сроки окупаемости с пяти до трех лет, что повысило интерес инвесторов. Однако даже здесь сохраняются сложности, связанные с бюрократическими барьерами. Длительные согласования и непрозрачные процедуры увеличивают издержки и отпугивают капитал, что требует упрощения административных процессов. В то же время внедрение цифровых решений для подачи заявок, сокращающее время их обработки на 40%, уже показало свою эффективность в ряде случаев, подчеркивая потенциал модернизации управления.

Цифровые технологии становятся все более значимым фактором конкурентоспособности. Например, музей, внедривший виртуальные экскурсии, увеличил выручку на 20%, привлекая международных посетителей. Это подтверждает выводы регрессии о важности цифровизации и демонстрирует,

как инновации открывают новые возможности для отрасли. Однако их успех зависит от наличия инфраструктуры и готовности бизнеса к изменениям, что требует синхронизации усилий государства и частного сектора.

Устойчивые проекты, такие как экотуризм, проявляют устойчивость к внешним потрясениям, что делает их привлекательными для минимизации рисков. Рост потока туристов на 15% в 2023 году в регионах с экотуристскими комплексами подтверждает их потенциал. Тем не менее, регрессионный анализ показывает, что влияние устойчивости менее выражено по сравнению с государственной поддержкой или цифровизацией, что может указывать на необходимость интеграции этих инициатив с другими мерами для максимального эффекта.

В то же время конкуренция между регионами также играет свою роль. Алтайский край, развивая экотуризм и промышленный туризм, увеличил инвестиции на 25% за два года, используя уникальные природные преимущества. Это показывает, что даже регионы с ограниченной инфраструктурой могут привлекать капитал, предлагая оригинальные продукты. Таким образом, способность территорий выделяться становится важным фактором успеха.

Перспективы инвестиционной деятельности в туризме зависят от адаптации к новым реалиям. В этих условиях государственная поддержка закладывает основу, цифровизация обеспечивает инновации, а устойчивость гарантирует долгосрочную стабильность. Регионы, способные объединить эти элементы, получают преимущество в привлечении капитала. Однако для этого необходимо устранять административные барьеры, модернизировать инфраструктуру и продвигать инновационные проекты, что позволит отрасли не только оправиться от кризисов, но и стать драйвером экономического роста.

Выводы

Проведённый анализ свидетельствует о том, что индустрия туризма обладает высоким потенциалом для привлечения инвестиций, особенно в условиях современных глобальных вызовов, таких как изменение климата, экономическая нестабильность и ускоренная цифровизация. Исследование показало, что ключевыми факторами, определяющими приток капитала, выступают инновационные решения, развитие инфраструктуры, государственная поддержка и способность регионов повышать свою конкурентоспособность.

Особое внимание в работе уделено перспективным направлениям вложений, среди которых экотуризм, медицинский туризм и цифровые технологии выделяются как наиболее динамичные и устойчивые. Эти области не только обеспечивают рост доходности отрасли, но и способствуют её адаптации к новым реалиям, что делает их приоритетными для инвесторов, стремящихся к долгосрочным результатам.

Значимость государственной политики в создании благоприятных условий для инвестиций трудно переоценить. При этом налоговые льготы, субсидии и упрощённые административные процедуры существенно снижают барьеры для капиталовложений, что подтверждается данными о регионах с активной поддержкой, где темпы роста инвестиций достигают 12,5% в год. Однако успех этих мер зависит от их прозрачности и последовательности: бюрократические сложности и недостаточная открытость процедур всё ещё остаются сдерживающими факторами. Опыт таких регионов, как Ростовская область, где целенаправленное субсидирование инфраструктуры сократило сроки окупаемости проектов, демонстрирует, что грамотно выстроенная политика может стать катализатором инвестиционной активности, подчёркивая необходимость дальнейшего совершенствования механизмов управления.

Цифровые технологии и проекты в области устойчивого развития открывают новые возможности для повышения привлекательности туризма. Внедрение инноваций, таких как виртуальные экскурсии или автоматизированные системы бронирования, способно увеличить выручку объектов на 20%, что делает их важным инструментом конкурентной борьбы на международной арене. Параллельно устойчивое развитие, воплощённое в экотуризме, демонстрирует рост турпотока на 15% в регионах с природоохранными инициативами, подтверждая востребованность таких проектов среди туристов и инвесторов. Вместе с тем, для достижения максимального эффекта требуется интеграция этих направлений с другими мерами поддержки, включая модернизацию инфраструктуры и устранение административных препятствий, что подчёркивает комплексный характер необходимых изменений.

В качестве практических шагов для стимулирования инвестиционной деятельности в туризме можно выделить несколько приоритетов. При этом упрощение бюрократических процедур и внедрение цифровых решений для их оптимизации способны сократить временные и финансовые издержки инвесторов, а развитие инфраструктуры в регионах с высоким туристским потенциалом создаёт прочную основу для реализации проектов. В то же время стимулирование инноваций через гранты и партнёрства с бизнесом ускорит внедрение передовых технологий, а сотрудничество между государством, предпринимателями и местными сообществами играет важную роль в раскрытии возможностей отрасли. Перспективы дальнейших исследований связаны с анализом влияния глобальных тенденций, таких как демографические изменения или экологические вызовы, на инвестиционные процессы, что позволит более точно прогнозировать развитие туризма в будущем.

Библиографический список

1. Бредихина Е.Е., Первушина А.А. Инновационные решения в инвестиционном секторе туристской индустрии // Российские регионы: взгляд в будущее. 2024. Т. 11. № 1-2. С. 73-81.
2. Козлова О.А. Промышленный туризм в повышении инвестиционной привлекательности региона // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 7 (113). С. 134-137.

3. Косарева Н.В., Адашова Т.А., Лебедева О.Е. Совершенствование государственного регулирования туристско-рекреационной сферы // Экономика и предпринимательство. 2017. № 5-1 (82). С. 50-53.
4. Краснодод Т.Л. Экономическое обеспечение индустрии туризма: составляющие успешного развития // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2023. № 1. С. 116-125.
5. Лебедев К.А. Конкуренция как фактор развития регионального рынка туристских услуг // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2016. Т. 9. № 2. С. 52-56.
6. Литвинова О.И. Актуальные тенденции в инвестиционных процессах индустрии туризма и гостеприимства // Прогрессивная экономика. 2023. № 11. С. 85-103.
7. Петрунин Н.А., Смоленникова Л.В., Колесникова Т.Г., Скобелева Н.В. Государственная финансовая поддержка инвестиционной активности в сфере туризма как инструмент развития территории // Инновационное развитие экономики. 2023. № 4 (76). С. 158-165.
8. Тараканов А.В. Направления активизации инвестиционных процессов в сфере туризма // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 7. С. 877-884.
9. Тен С.Б. Инвестиции как фактор развития регионального туризма // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 1 (45). С. 339-346.
10. Туркова В.Н., Снетков Д.А., Архипова А.Н., Кузнецова Н.В. Привлечение инвестиций в туристическую деятельность России // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2 (163). С. 832-834.
11. Фролова Е.А., Коренко Ю.М. Повышение инвестиционной привлекательности туристских регионов России // Инновации и инвестиции. 2023. № 3. С. 18-20.
12. Цёхла С.Ю., Березина Н.А. Механизм повышения инвестиционной привлекательности в сфере рекреации и туризма на основе концессий. Тверь, 2022. 208 с.

УДК 336.761

Е. И. Шаманина

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва,
e-mail: shamanina_ei@mail.ru

С. И. Гращенков

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва

ОБЗОР АКТУАЛЬНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ И ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИИ

Ключевые слова: рынок ценных бумаг, фондовый рынок, инвестор, частные инвестиции, индивидуальный инвестиционный счет, инвестиционный портфель, доверительное управление, макроэкономическая ситуация, налоговые стимулы, государственное регулирование, цифровизация.

В настоящей статье рассматриваются основные аспекты, отражающие текущее состояние рынка частного инвестирования в России, его динамику и влияние ключевых макроэкономических индикаторов. Приведены статистические данные в отношении инвестиционной активности российских розничных инвесторов (с учетом территориального аспекта), анализ структуры их портфелей и объемов инвестирования, что позволило проследить актуальные тенденции изменения состава активов в портфелях частных инвесторов в сегментах ИИС и ДУ. Обращено внимание на текущую макроэкономическую ситуацию (уровень инфляции, повышение ключевой ставки, умеренные темпы роста ВВП) и влияние обозначенных факторов на принятие инвестиционных решений розничными инвесторами. Отмечено влияние цифровых технологий на инвестиционную активность частных лиц. В статье также освещаются основные направления государственной политики, которые оказывают значительное влияние на развитие частного инвестирования, создавая стимулы для инвесторов и обеспечивая стабильность российского финансового рынка. Представленный аналитический обзор позволил обозначить текущее состояние, ключевые тенденции и направления дальнейшего развития рынка частного инвестирования в России. Результаты проведенного исследования могут быть полезны специалистам в области финансов и инвестиций, частным инвесторам, регулирующим органам, инфраструктурным и иным участникам рынка.

E. I. Shamanina

State University of Management, Moscow,
e-mail: shamanina_ei@mail.ru

S. I. Grashchenkov

State University of Management, Moscow

AN OVERVIEW OF CURRENT TRENDS AND FEATURES OF THE PRIVATE INVESTMENT MARKET IN RUSSIA

Keywords: securities market, stock market, investor, private investment, individual investment account, investment portfolio, trust management, macroeconomic situation, tax incentives, government regulation, digitalization.

This article discusses the main aspects reflecting the current state of the private investment market in Russia, its dynamics and the impact of key macroeconomic indicators. Statistical data on the investment activity of Russian retail investors (taking into account the territorial aspect), an analysis of the structure of their portfolios and investment volumes are presented, which made it possible to trace relevant trends in the composition of assets in the portfolios of private investors in the IIS and TM segments. Attention is drawn to the current macroeconomic situation (inflation rates, key rate increases, moderate GDP growth rates) and the impact of these factors on investment decision-making by retail investors. The influence of digital technologies on the investment activity of individuals is noted. The article also highlights the main areas of government policy that have a significant impact on the development of private investment, creating incentives for investors and ensuring the stability of the Russian financial market. The presented analytical review made it possible to identify the current state, key trends and directions of further development of the private investment market in Russia. The results of the conducted research can be useful to specialists in the field of finance and investments, private investors, regulatory authorities, infrastructure and other market participants.

Введение

Многочисленные исследования рынка частных инвестиций в России показывают, что данный сегмент стремительно растёт и трансформируется под влиянием цифровизации, изменения макроэкономических условий и развития регуляторной политики. В России наблюдается резкий приток новых участников, что сопровождается расширением структуры инвестиционных портфелей от традиционных депозитов к активным инструментам – акциям, облигациям и фондам. Однако высокая волатильность, частые изменения законодательства и ограниченный доступ к качественной информации создают уязвимость, особенно для молодых инвесторов с небольшим капиталом и невысоким уровнем финансовой грамотности.

В свою очередь, успех частного инвестирования напрямую зависит от способности инвестора адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, учитывать свои личные ограничения и системно оценивать риски. Комплексное понимание экономических, технологических и поведенческих факторов, а также особенностей регуляторной среды является основой для формирования более устойчивых стратегий инвестирования как на российском, так и на зарубежных рынках.

Актуальность настоящего исследования обусловлена масштабными переменами, происходящими на финансовых рынках как в России, так и за рубежом. На сегодняшний день наблюдается стремительный рост числа розничных инвесторов, чему способствуют высокая волатильность процентных ставок на рынке банковских депозитов, развитие цифровых платформ и внедрение различных налоговых стимулов, например, через индивидуальные инвестиционные счета. Эти факторы создают благоприятные условия для массового притока новых участников, большинство из которых обладают ограниченными знаниями и капиталом, что порождает для них значительные риски при принятии инвестиционных решений.

Цель исследования – провести обзор актуальных тенденций в сегменте частных инвестиций в России, определить степень инвестиционной активности российских розничных инвесторов, а также установить ключевые условия, влияющие на принятие частными инвесторами решений.

Материалы и методы исследования

Информационно-эмпирической базой исследования выступают нормативно-правовые акты, учебные, научные и периодические издания в области изучения различных аспектов частного инвестирования, открытые данные представительных источников, а также электронные научно-практические базы данных. В процессе подготовки статьи особое внимание уделено официальным данным регулятора, материалам исследований иных государственных структур, инфраструктурных участников рынка, консалтинговых компаний, информационно-аналитических порталов и центров раскрытия информации.

В периметр исследования включены статистические, аналитические и экспертные данные о текущем состоянии и перспективах развития рынка частных инвестиций в России за период с 2020 по 2024 гг.

При подготовке статьи авторами широко использовались известные общенаучные методы исследования, такие как: анализ научных публикаций, нормативно-правовых актов и практического опыта российского фондового рынка, структурный и динамический анализ, обобщение и систематизация данных, метод аналогии, графический метод отображения информации, экономико-математическое моделирование, метод экспертных оценок и прогнозирование, которые позволили получить следующие результаты.

Результаты исследования и их обсуждение

За последние пять лет рынок частных инвестиций в России претерпел несколько заметных этапов, от плавного роста накануне 2020 года к резкому падению в 2022 году, при этом в 2023-2024 гг. вновь произошло стремительное увеличение числа новых счетов и расширение инвестиционных портфелей.

Рассмотрим основные аспекты, отражающие текущее состояние рынка, его динамику и влияние ключевых макроэкономических индикаторов.

В 2024 году доля частных инвесторов в России среди других участников рынка составила 74%. Для сравнения в 2020 году этот показатель был на уровне 40,6% [1].

В таблице 1 приведены обобщенные статистические данные о росте числа инвесторов и об изменении числа активных клиентов за период с 2020 по 2024 годы.

В 2019 году частные инвесторы не превышали 5 млн человек, а к концу 2024 года общее количество счетов превысило 35 млн. Это стало одним из самых ярких показателей бурного развития отечественного рынка. Активными, то есть совершающими хотя бы одну сделку в год, на конец 2024 года оказались 10,2 млн человек, при этом не менее 3,9 млн человек ежемесячно выходили на торги, что свидетельствует об устойчивом интересе к рынку [5].

В 2020–2021 годах рост рынка шел преимущественно умеренным темпом (с 8,8 до 15,3 млн чел.), затем интерес частных инвесторов усилился под влиянием снижения доходности по банковским депозитам, а после 2022 года вновь продолжился рост на фоне ограничений для нерезидентов и развития цифровых сервисов.

Исходя из этих данных таблицы 1 прослеживается, что активность растет с некоторыми колебаниями: наиболее интенсивное пополнение рынка происходило в середине 2022 г. и в начале 2023 года, когда произошли существенные изменения в денежно-кредитной политике и многие вкладчики перешли с депозитных на брокерские счета. При этом доля действительно торгующих участников увеличилась не так резко: ряд граждан открывали счета в «пробном» формате и не проявляли интереса к регулярным операциям.

Распределение частных инвесторов по регионам России свидетельствует о высокой концентрации участников рынка в крупнейших экономических центрах страны. Это объясняется более высоким уровнем финансовой грамотности, доступностью инвестиционных инструментов и развитостью инфраструктуры в мегаполисах. В то же время, число инвесторов в регионах продолжает расти, что обусловлено цифровизацией рынка и упрощением доступа к брокерским счетам.

На конец 2024 года количество частных инвесторов, имеющих брокерские счета, превысило 35,5 млн человек, при этом общее число открытых счетов достигло 65,4 млн [1].

Таблица 1

Динамика количества частных инвесторов на российском фондовом рынке [1-5]

Год	Общее количество частных инвесторов	Количество активных инвесторов
2020	8,8 млн	1,5 млн
2021	15,3 млн	2,2 млн
2022	22,1 млн	3,0 млн
2023	29,7 млн	3,5 млн
2024	35,1 млн	3,9 млн

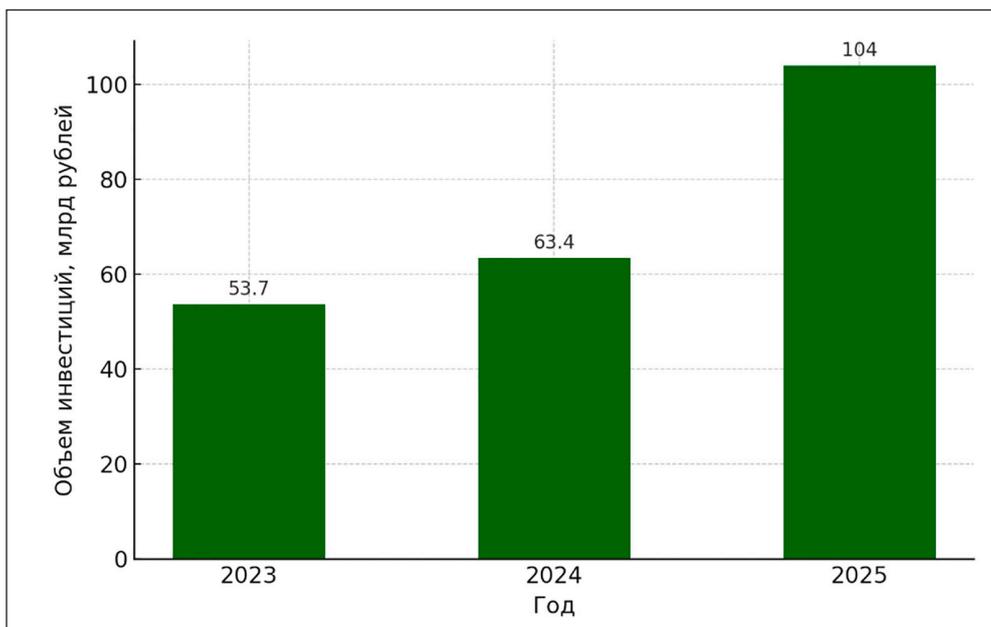


Рис. 1. Объем инвестиций частных инвесторов за 2023-2025 гг. [1]

Лидерами по числу инвесторов остаются Москва, Московская область, а также экономически развитые субъекты Федерации, такие как Краснодарский край, Татарстан, Башкортостан и Свердловская область. Так, более 70% всех активных частных инвесторов приходится на крупнейшие регионы, а именно Москву, Санкт-Петербург и Московскую область. В то же время наблюдается рост инвестиционной активности и в южных регионах страны (Краснодарский край), а также в республиках Татарстан и Башкортостан, что также указывает на увеличение вовлеченности региональных инвесторов в фондовый рынок [6].

Далее рассмотрим динамику объема инвестиций частных инвесторов. Рисунок 1 по данным на январь 2023-2025 гг. наглядно демонстрирует значительный рост вложений физических лиц на фондовом рынке.

В январе 2023 года общий объем инвестиций составил 53,7 млрд рублей, тогда как в январе 2024 года данный показатель увеличился на 18%, достигнув отметки в 63,4 млрд рублей. В январе 2025 года объем вложений частных инвесторов достиг рекордных 104 млрд рублей [1], что свидетельствует о резком увеличении интереса к инвестиционным инструментам. Данный рост обусловлен рядом факторов, включая повышение доходности облигаций, привлекательность российских акций, а также усиленное развитие инвестиционной инфраструктуры и цифровых платформ, обеспечивающих более удобный доступ к фондовому рынку [11]. Существенное увеличение объемов инвестиций в январе 2025 года во многом связано с ростом процентных ставок, что повысило привлекательность долговых инструментов, а также с адаптацией инвесторов к изменившейся макроэкономической среде. Таким образом, наблюдается устойчивая тенденция увеличения вовлеченности частных инвесторов в фондовый рынок.

При рассмотрении структуры инвестиционного портфеля частных инвесторов выделяются несколько характерных моментов. Российские акции сохраняют значимую долю в частных инвестиционных портфелях, однако растет интерес к облигациям и биржевым фондам. В таблице 2 приведено распределение активов по состоянию на II квартал 2024 года. Инвесторы, работающие через ИИС с брокерским обслуживанием, обычно концентрируются на акциях российских компаний (44%), тогда как в доверительном управлении преобладают паи резидентов (82%). Облигации и иные инструменты в брокерских счетах занимают 40%, а в ДУ – всего 2% [2-5]. Причина кроется в том, что доверительные управляющие в 2024 году активно предлагали клиентам фонды облигаций, что технически отражается в структуре паев. При этом в брокерском сегменте розничные инвесторы зачастую предпочитают самостоятельно выбирать эмитентов среди акций, не ограничивая себя стратегиями классических ПИФ.

Из данных таблицы 2 следует, что доля акций в брокерских ИИС значительно выше, чем в доверительном управлении, что обусловлено большей самостоятельностью и склонностью к риску со стороны клиентов брокеров, ориентирующихся на возможности прямой торговли. В ДУ паевые инструменты доминируют, поскольку управляющие в течение года активно рекомендовали фонды, особенно ориентированные на долговой сегмент.

На рисунке 2 отражены квартальные данные за 2023 и 2024 годы, демонстрирующие, как доля российских акций в активах ИИС повысилась с 34% в IV квартале 2023 года до 38% в I квартале 2024 года и затем стабилизировалась в диапазоне 37–39% в середине года. Паевые фонды, напротив, испытывали некоторый рост в первом полугодии 2024 года, а ближе к концу года их доля частично скорректировалась в пользу прямых облигаций.

Таблица 2

Структура портфелей в рамках индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС) и доверительного управления [12]

Тип актива	ИИС (брокерские)	Доверительное управление
Российские акции	44%	16%
Паи резидентов	16%	82%
Облигации и другие	40%	2%

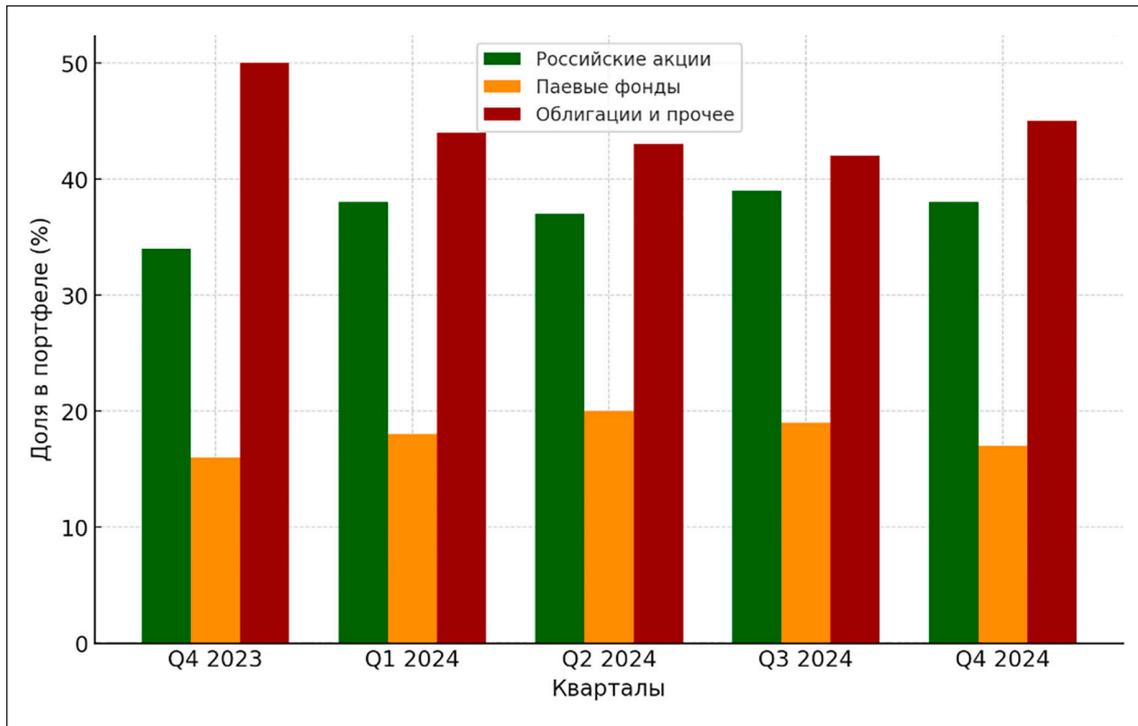


Рис. 2. Изменение структуры портфеля частных инвестиций за период 2023-2024 гг. [10]

Период с мая по июль 2024 г. сопровождался всплеском интереса к фондам денежного рынка на фоне резко возросшей ключевой ставки, что объяснялось получением доходности на уровне 15–18% годовых при минимальных колебаниях стоимости пая, что отражено на рисунке 2.

Немаловажную роль в структуре новых вложений играет фактор индивидуальных инвестиционных счетов. Число ИИС на конец 2024 года, по данным банков и брокерских компаний, превысило 6 млн. В целом, как сообщает Банк России, совокупный оборот по ИИС за 2024 год достиг 2,9 трлн рублей, что на 0,4 трлн выше данных предыдущего года [10, 12]. На протяжении всего года сохранялась тенденция к более активным покупкам облигаций и фондов, тогда как в акциях фиксировалась либо нейтральная, либо отрицательная динамика нетто-притока. Многие клиенты использовали ИИС именно для налоговых вычетов и консервативных стратегий. Повышенная волатильность акций и локальное снижение дивидендов у отдельных эмитентов сдерживали интерес к рискованным бумагам.

При оценке влияния макроэкономических факторов на частные инвестиции стоит выделить три основных показателя:

уровень инфляции, ключевую ставку Центрального банка России и темпы экономического роста.

В январе 2023 года объем инвестиций частных лиц составлял 53,7 млрд рублей при уровне инфляции 7,42%. В 2024 году данный показатель увеличился на 18%, достигнув 63,4 млрд рублей, при этом инфляция за аналогичный период повысилась до 9,52% [1]. Дальнейшее ускорение инфляции к январю 2025 года до 10,3% сопровождалось резким увеличением вложений частных инвесторов до 104 млрд рублей, что стало рекордным значением за рассматриваемый период.

Рост инвестиционной активности в условиях высокой инфляции объясняется стремлением инвесторов защитить капитал от обесценивания. В 2024 году на фоне роста инфляции до 9,52% наблюдалось перераспределение вложений на рынке в пользу облигаций с фиксированной ставкой доходности и инструментов денежного рынка, позволяющих получать гарантированную прибыль при минимальных рисках. Дальнейшее повышение ключевой ставки ЦБ России до 21% в 2024 году также способствовало росту доходности отдельных инструментов, что привлекло на рынок значительную часть средств частных инвесто-

ров. Аналогичная тенденция прослеживается и в начале 2025 года: несмотря на общий рост инвестиционной активности, наблюдается смещение интереса инвесторов от акций в сторону инструментов с фиксированной доходностью. Данные за 2025 год также подтверждают, что усиление инфляционного давления привело к дальнейшему увеличению вложений, поскольку частные инвесторы искали активы, способные сохранить покупательную способность их капитала.

Далее рассмотрим связь темпов экономического роста (ВВП) и инвестиций. Экономика России продемонстрировала умеренную положительную динамику: 1,2–2,0% роста ВВП на разных временных отрезках, но сохранялись отдельные секторальные проблемы, особенно во внешней торговле [11]. Несмотря на это, частные инвесторы продолжали искать возможности для диверсификации портфелей: когда ВВП показывал более уверенные показатели (2023 год), часть клиентов активнее покупала промышленные акции; в 2024 году многие предпочли долговой сегмент из-за высоких реальных процентных ставок [2-5].

Одним из наиболее любопытных эффектов 2024 года стало стремительное развитие фондов денежного рынка, которые инвестируют средства в краткосрочные операции РЕПО и высоколиквидные инструменты. По данным Московской биржи, совокупный объем торгов паями таких фондов в 2024 году увеличился в 7 раз по сравнению с 2023 годом, а число частных инвесторов, вложившихся в них, превысило 1,3 млн человек [10]. Росту способствовало очередное повышение ключевой ставки, из-за которого средняя доходность подобных фондов превысила 14–16%, конкурируя не только с депозитами, но и с облигациями среднего срока. На протяжении III–IV кварталов 2024 года фонды денежного рынка регулярно фиксировали нетто-приток, тогда как по вложениям в акции чаще преобладала продажа.

В совокупности складывается ситуация, в которой поведение частных инвесторов перестало быть односторонним, сосредоточенным на акциях. По сравнению с 2021 годом, когда популярность вложений в акции доминировала вслед за стремительным подъемом фондового рынка, в 2024 году наблюдается более равномерное распределение капитала между акциями, облигациями, биржевыми ПИФаами и фондами денежного рынка. Повышение ключевой ставки в октябре 2024 года до 21% стало своеобразным тестом на устойчивость рынка: часть вкладчиков продала рискованные инструменты, однако, судя по итогам ноября–декабря 2024 г., рынок остался достаточно ликвидным и привлекательным за счет облигаций и высокодоходных фондов.

Стоит отметить, что государственная политика Российской Федерации также оказывает значительное влияние на развитие частного инвестирования, создавая стимулы для инвесторов и обеспечивая стабильность финансового рынка. Основные направления этой политики включают налоговые льготы, регулирование фондового рынка и контроль за финансовыми посредниками (таблица 3).

Индивидуальные инвестиционные счета (ИИС) обеспечивают инвесторам два варианта налогового стимулирования:

- возврат части внесенных средств;
- освобождение от налогообложения полученной прибыли;
- льгота на долгосрочное владение ценными бумагами позволяет избежать уплаты НДФЛ при продаже активов, если они находились в собственности более трех лет.

Подобные меры направлены на повышение интереса частных инвесторов к фондовому рынку и снижение их налоговой нагрузки [9, с. 174].

Функции регулирования рынка частных инвестиций выполняют ряд государственных институтов (таблицы 4).

Таблица 3

Налоговые стимулы для частных инвесторов в России [13]

Вид льготы	Описание	Ограничения и условия
ИИС (Тип А)	Возврат 13% от внесенной суммы за счет налогового вычета	До 52 тыс. рублей в год, срок не менее 3 лет
ИИС (Тип Б)	Полное освобождение от налога на доход от операций с ценными бумагами	Не ограничено по сумме, срок от 3 лет
Льгота на долгосрочное владение (ЛДВ)	Отмена НДФЛ на прирост капитала от продажи активов	До 3 млн рублей на каждый год владения, минимум 3 года

Основные регулирующие институты российского инвестиционного рынка [14]

Орган	Основные функции	Влияние на инвесторов
Банк России	Контроль над денежно-кредитной политикой и стабильностью финансового рынка	Формирование процентных ставок, регулирование работы брокеров и фондов
Минфин РФ	Разработка налоговой и бюджетной стратегии, регулирование долгового рынка	Определение налоговых условий для инвестиций, выпуск государственных облигаций
ФНС России	Администрирование налогов, мониторинг применения льгот	Оформление налоговых вычетов, контроль отчетности инвесторов

В дополнение к вышеописанным мерам государственной политики следует отметить, что регулирование частного инвестирования в России осуществляется в рамках Федерального закона № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [7]. Этот закон устанавливает правовые рамки для проведения инвестиционных операций, определяет обязанности эмитентов и регулирует взаимоотношения между участниками рынка. Закон способствует созданию прозрачной среды, однако его периодические изменения и корректировки зачастую приводят к появлению неопределённостей, что особенно сказывается на неквалифицированных инвесторах.

В свою очередь, разграничение между квалифицированными и неквалифицированными инвесторами является ключевым аспектом регулирования рынка частных инвестиций. Квалифицированные инвесторы обладают высоким уровнем финансовой грамотности, наличием специализированной аттестации, значительным опытом работы на рынке и, как правило, располагают большим капиталом. Они имеют доступ к более сложным финансовым инструментам, включая деривативы, хедж-фонды и иностранные активы. Неквалифицированные инвесторы, напротив, чаще всего являются начинающими участниками, чей капитал ограничен, а уровень финансовых знаний невысок. Именно эта группа, составляющая большую часть розничного рынка, сталкивается с повышенной уязвимостью к рыночным колебаниям, информационным асимметриям и эмоциональным искажениям. Понимание различий между этими категориями инвесторов позволяет регуляторам и финансовым консультантам разрабатывать более адаптированные и эффективные стратегии поддержки и обучения, что является важным направлением для формирования зрелого и устойчивого рынка капитала [8, с. 33].

Заключение

В целом результаты проведенного исследования характеризуют текущее состояние рынка частных инвестиций в России в 2019–2024 годах как период масштабного притока новых участников (более 35 млн человек к концу 2024 года), умеренного роста активности (ежемесячно около 3,9 млн чел. совершают сделки) и постепенного усложнения структуры портфелей. Индивидуальные инвестиционные счета, являясь налогово стимулируемым продуктом, сыграли существенную роль в привлечении неопытных инвесторов, хотя их темпы роста в 2024 году несколько замедлились. Макроэкономические условия (инфляция, повышение ключевой ставки, умеренные темпы роста ВВП) привели к тому, что облигации и фонды денежного рынка стали для многих оптимальным выбором, тогда как интерес к акциям сохраняется главным образом в перспективе на будущее смягчение денежно-кредитной политики.

Таким образом, статистические данные, отражающие динамику числа частных инвесторов, структуру их вложений и влияние макроэкономических изменений, показывают, что рынок продолжает привлекать широкий круг людей, хотя рост числа счетов с регулярной торговой активностью остается скромнее, чем рост общего количества открытых счетов. Основные тенденции включают умеренную перестройку портфелей в пользу долгового и фондового сегмента, расширение пользовательской базы ИИС и постоянное влияние изменений процентных ставок на распределение средств. Финальный облик рынка к концу 2024 года характеризуется высоким уровнем вовлечённости, однако поведение инвесторов становится всё более чувствительным к макроэкономической конъюнктуре, что подтверждается статистикой Московской биржи и динамикой в структурных сдвигах активов.

Одновременно исследование показывает, что действующие на рынке частного инвестирования механизмы направлены на формирование прозрачного и предсказуемого инвестиционного климата в России. Государственные регуляторы обеспечивают контроль за финансовыми институтами и брокерами, создавая условия для долгосрочного роста рынка частных инвестиций.

Помимо налоговых льгот и иных мер поддержки, важным аспектом развития частного инвестирования является технологическая революция. Если раньше инвестирование требовало посещения банков или брокерских офисов, оформления множества документов и личного общения с консультантами, то теперь это можно делать через мобильные инвестиционные приложения, минимизируя издержки и время. Они не про-

сто сделали фондовый рынок доступным, но и существенно изменили поведенческую модель частных инвесторов. Использование цифровых технологий устранило традиционные барьеры, снизило издержки на операции и расширило возможности для анализа и выбора стратегий. В результате инвестиционная активность частных лиц продолжает расти, а цифровые сервисы становятся ключевым элементом современной финансовой экосистемы.

В заключении можно отметить, что российский рынок частных инвестиций продолжает активно развиваться, сохраняя потенциал для дальнейшего роста за счёт повышения финансовой грамотности населения, расширения инвестиционной инфраструктуры и адаптации к изменяющимся экономическим условиям.

Библиографический список

1. Тенденции сегмента индивидуальных инвестиционных счетов в III квартале 2023 года // Банк России. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/analytics/rcb/iis_3q_2023/ (дата обращения: 13.04.2025).
2. Число брокерских счетов частных лиц на Московской бирже достигло 25 млн // Московская биржа. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n37419> (дата обращения: 04.04.2025).
3. Более 6 млн человек в 2022 году открыли брокерские счета на Московской бирже // Московская биржа. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n53950> (дата обращения: 04.04.2025).
4. Количество частных клиентов на Московской бирже превысило 25 миллионов // Московская биржа. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n56037> (дата обращения: 04.04.2025).
5. Количество частных инвесторов на Московской бирже в ноябре увеличилось на полмиллиона // Московская биржа. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n75459?nt=0> (дата обращения: 04.04.2025).
6. Качалов А.А. Структура активов частных инвесторов: обобщение российского и международного опыта // Финансовые рынки и банки. 2022. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <struktura-aktivov-chastnyh-investorov-obobschenie-rossiyskogo-i-mezhdunarodnogo-opyta.pdf> (дата обращения: 28.04.2025).
7. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (ред. от 25.12.2023) // Собр. законодательства РФ. 1999. № 9. Ст. 1096.
8. Усманова А.С., Дмитриева С.А. Основы поведенческих финансов: учебное пособие. М.: КноРус, 2024. 138 с. ISBN 978-5-406-12310-2. [Электронный ресурс]. URL: <https://book.ru/book/951424> (дата обращения: 26.04.2025).
9. Розанова Н.М. Экономика России: учебник. М.: КноРус, 2024. 554 с. ISBN 978-5-406-12553-3. [Электронный ресурс]. URL: <https://book.ru/book/951741> (дата обращения: 26.04.2025).
10. Тенденции сегмента индивидуальных инвестиционных счетов в I квартале 2024 года // Банк России. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/analytics/rcb/iis_1q_2024/ (дата обращения: 13.04.2025)
11. Стимулы для инвестиций на рынке капитала должны быть больше, чем для депозитов – глава НАУФОР // НАУФОР. [Электронный ресурс]. URL: <https://naufor.ru/tree.asp?n=28938&hl=ввп> (дата обращения: 14.04.2025).
12. Тенденции сегмента индивидуальных инвестиционных счетов в IV квартале 2023 года // Банк России. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/analytics/rcb/iis_4q_2023/ (дата обращения: 12.04.2025).
13. Налоговый вычет по ИИС: как получить – пошаговая инструкция // Audit-it.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/account/tax/a38/1081186.html> (дата обращения: 05.04.2025).
14. Система органов государственного регулирования инвестиционной деятельности // Studme. [Электронный ресурс]. URL: https://studme.org/32777/pravo/sistema_organov_gosudarstvennogo_regulirovaniya_investitsionnoy_deyatelnosti (дата обращения: 20.04.2025).

УДК 338.2

Ю. Н. Шоль

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»,
Краснодар, e-mail: nadezhda8871s@gmail.com

А. И. Бахметьева

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

К. К. Жарикова

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

ОЦЕНКА НАЛОГОВЫХ РИСКОВ ПРИ ВЫБОРЕ КОНТРАГЕНТОВ

Ключевые слова: налоговые риски, налоговая выгода, налоговая ответственность, контрагент, выездные налоговые проверки, экономические потери.

Оценка налоговых рисков является ключевым элементом управленческой политики любой коммерческой структуры. Игнорирование этого аспекта может привести к серьезным последствиям, включая финансовые санкции, штрафы и ущерб деловой репутации. В статье представлены результаты исследования в части налоговых рисков организации при выборе контрагентов. Нарушение налогового законодательства может привести к применению финансовых санкций, поэтому необходимо проводить оценку рискованности осуществления тех или иных операций, сотрудничества с различными юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями. Представлены виды налоговых рисков, а также различные подходы к определению данного понятия учеными-экономистами. Указываются основные схемы получения необоснованной налоговой выгоды. Упоминаются возможные санкции за нарушение налогового законодательства, а также описываются возможные негативные последствия для контрагентов организации – нарушителя налогового законодательства. Приводится конкретный пример судебного дела по налоговому спору, связанного с привлечением контрагентов. Даются рекомендации уделять также внимание открытым данным, размещенным на официальном сайте Федеральной налоговой службы. ФНС России предоставляет информацию о задолженностях по налогам, сборам, страховым взносам, а также о пенях и штрафах, что гарантирует высокую степень достоверности данных.

Yu. N. Shol

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin”, Krasnodar, e-mail: nadezhda8871s@gmail.com

A. I. Bakhmeteva

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin”, Krasnodar

K. K. Zharikova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin”, Krasnodar

ASSESSMENT OF TAX RISKS WHEN SELECTING COUNTERPARTIES

Keywords: tax risks, tax benefit, tax liability, counterparty, on-site tax audits, economic losses.

Tax risk assessment is a key element of the management policy of any commercial structure. Ignoring this aspect can lead to serious consequences, including financial sanctions, fines and damage to business reputation. The article presents the results of the study in terms of tax risks of an organization when choosing counterparties. Violation of tax legislation can lead to the application of financial sanctions, so it is necessary to assess the risk of implementing certain transactions, cooperation with various legal entities and individual entrepreneurs. The article presents types of tax risks, as well as various approaches to defining this concept by economists. The main schemes for obtaining unjustified tax benefits are indicated. Possible sanctions for violating tax legislation are mentioned, and possible negative consequences for counterparties of the organization – the violator of tax legislation are described. A specific example of a court case on a tax dispute related to the involvement of counterparties is given. Recommendations are given to also pay attention to open data posted on the official website of the Federal Tax Service. The Federal Tax Service of Russia provides information on outstanding taxes, fees, insurance premiums, as well as penalties and fines, which guarantees a high degree of data reliability.

Введение

Оценка налоговых рисков при выборе контрагентов является важнейшим аспектом обеспечения финансовой стабильности и легитимности бизнеса. В условиях современного экономического климата, когда налоговые органы усиливают контроль за деятельностью предприятий, необходимость внимательной оценки контрагентов становится особенно актуальной. Одной из ключевых статей, освещающих эту тему, является работа К.Б. Беловицкого, Н.Ф. Кузовлевой и В.А. Брусовой, где авторы подчеркивают, что одним из наиболее часто встречающихся источников налоговых рисков является сотрудничество с недобросовестными контрагентами, которые могут применять схемы уклонения от уплаты налогов [1].

Налоговые риски представляют собой вероятность наступления неблагоприятной ситуации, которая может привести к утрате предполагаемой выгоды организацией или к возникновению дополнительных финансовых, имиджевых убытков, в результате принятия тех или иных решений в сфере налогообложения. Снижение налоговой нагрузки является одним из наиболее желательных аспектов развития организации [2].

Проведен анализ научных публикаций отечественных и международных авторов, изучавших проблему налоговых рисков организаций при взаимодействии с партнерами, выявлены ключевые подходы к оценке и управлению этими рисками.

Разработана система гипотез, включающая показатели влияния разных типов налоговых рисков на финансовые результаты коммерческих структур. Проведение регрессионного анализа позволило выявить зависимость размера доначисленных сумм и частоты выездных проверок от конкретных характеристик контрагентов.

Представлен расширенный набор эмпирических данных: проанализированы судебные акты и постановления налоговых органов, касающиеся случаев взаимодействия организаций с контрагентами, использующими схемы ухода от налогов. Полученные данные позволили построить статистически обоснованный профиль типичного ненадежного контрагента.

Осуществлена критика текущих подходов к предотвращению налоговых рисков: приведены примеры ситуаций, когда применение стандартных процедур оценки контрагентов оказалось недостаточным для пре-

дотвращения серьезных последствий. Обозначены направления дальнейших исследований в области налогового мониторинга и аналитического сопровождения сделок.

Главной целью исследования является проведение оценки налоговых рисков и выявление факторов, влияющих на увеличение вероятности проведения выездных налоговых проверок, а также применения налоговых санкций, что может позволить в дальнейшем осведомленным о них организациям избежать негативных последствий.

Материалы и методы исследования

Исследование проведено с использованием данных, представленных Федеральной службой государственной статистики, в том числе, Краснодарского края и Республики Адыгея, с применением основных экономико-статистических методов и приемов. Также, проведено исследование нормативно-законодательной базы, представленной Налоговым кодексом Российской Федерации, Уголовным кодексом Российской Федерации [3].

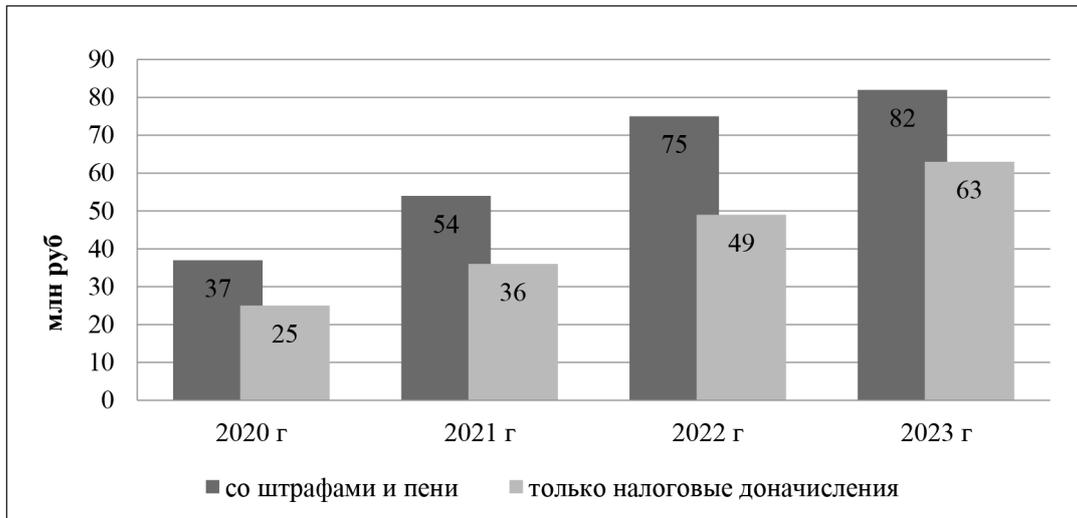
Результаты исследования и их обсуждение

Согласно исследованиям налоговые риски отражают вероятность возникновения экономических потерь организации в связи с нарушением налогового законодательства. Так, налоговые риски можно разделить на три категории:

– усиление налогового бремени. Данный риск не связан с ближайшей перспективой, а рассчитан на более длительные периоды, однако он также как и другие виды требует особого внимания. К данному виду риска можно отнести изменение размеров налоговых ставок, введение новых налогов и иных обязательных платежей в бюджет.

– риск налогового контроля, связанный с потерями, возникающими неблагоприятными санкциями за совершенные налоговые правонарушения. Возникновение данного риска в большей степени может быть связано с несоблюдением внимательности и осмотрительности при заполнении налоговых деклараций, ведением налогового учета.

– чистый налоговый риск, для которого характерно прямая связь с возможностью применения штрафных санкций к правонарушителю налоговыми органами. Нередко данный риск возникает в следствие умышленного использования неправомерных способов занижения налогового бремени.



Объем доначислений на одну выездную проверку в целом по РФ, млн руб.

В. И. Авдийский в своих трудах описал экономические ситуации, которые влияют на налоговые риски:

- необоснованные экономически операции и траты организации;
- невозможность производства организацией в связи с отсутствием должного объема ресурсов тех работ и услуг, которые возлагаются на нее договором с контрагентами;
- ведение неполного учета, иначе говоря, отражение в данных отчетности лишь тех видов деятельности или операций, которые преследуют за собой налоговые выгоды, связаны с льготированием или дающие право на получение налоговых вычетов [4].

Федеральная налоговая служба Российской Федерации выделила дробление бизнеса, как один из признаков возникновения необоснованных налоговых выгод. Зачастую организации, стремящиеся обойти налоговое законодательство, прибегают к использованию таких способов, как:

- создание и использование фирм – «однодневок»;
- приобретение нерентабельных, фальшивых инвестиционных инструментов и ценных бумаг;
- неправомерное возмещение НДС путем учета на балансе основных средств и активов, экономическую целесообразность приобретения которых подтвердить невозможно;
- использование аффилированных лиц, ИП, с целью документального отражения реализации несуществующих работ, услуг.

Применение подобных способов занижения налоговой нагрузки в большой степени привлекает внимание налоговых органов и значительно увеличивает вероятность проведения выездных налоговых проверок. Согласно открытым данным Федеральной налоговой службы Российской Федерации, сумма доначислений на одну результативную выездную проверку в период 2020–2023 гг. значительно возросла, что иллюстрирует рисунок [5].

На рисунке видно, что за весь исследуемый период сумма налоговых доначислений в целом по России, включая штрафы и пени, возросла почти в два раза или на 29 млн руб., что свидетельствует об увеличении пристальности надзорной деятельности контрольными органами. Сумма же выявленной чистой налоговой задолженности к возмещению составила в 2023 году 63 млн руб., что на 38 млн больше, чем в 2020 г.

Нарушение сроков и объемов уплаты налогов служит причиной к наложению штрафа в размере 20%, а также пеней, начисляемых на каждый календарный день просрочки, на организацию – должника по уплате обязательных платежей, согласно статьям 75, 122, 123 Налогового кодекса Российской Федерации [6].

Применение методов незаконного снижения налогового бремени может послужить причиной привлечения руководителей, главных бухгалтеров и топ-менеджеров организации к ответственности. При недоимке налога свыше восемнадцати миллионов семисот пятидесяти тысяч рублей за пери-

од в три финансовых года, согласно статье 199 УК РФ, возникает уголовная ответственность. За неуплату налогов на должностных лиц может быть наложен штраф, применено лишение свободы, а также назначение принудительных работ с лишением права заниматься определенной деятельностью либо занимать определенные должности в течении некоторого времени. В зависимости от размера недоимки или состава и численности лиц, совершивших преступление, срок и размер санкций может варьироваться.

Помимо этого, в случае проведения выездных налоговых проверок, а также составлении на их основании заключения, содержащего сведения о многочисленных налоговых нарушениях компании, организация может столкнуться с падением деловой репутации и снижением привлекательности для потенциальных поставщиков, покупателей и заказчиков, что в свою очередь может привести к ухудшению получаемых ею финансовых результатов.

Говоря о значимости проведения налогового контроля, а также оценки уровня надежности организации при выборе контрагентов, следует отметить, что в случае сотрудничества с ненадежной организацией, возможны следующие негативные последствия:

- увеличение степени пристальности контроля со стороны налоговых органов;
- финансовые потери в связи с невыполнением обязательств договора по вине контрагента;
- снижение деловой репутации;
- ухудшение финансовых результатов деятельности организации.

Для того, чтобы разобраться в целесообразности принятия налоговых рисков, необходимо рассмотреть конкретный пример из налоговой и судебной практики. Согласно открытым данным подборки судебных решений за 2023 г., составленной юридической компанией «Taxology», во время проведения налоговой проверки управляющей компании, по причине подозрения нарушения ею статьи 149 НК РФ «Операции не подлежащие налогообложению (освобождаемые от налогообложения)», были также проверены организации – контрагенты проверяемой организации [7]. Налоговые органы провели проверку ее контрагентов на предмет их автономности и независимости, в связи с тем, что в кадровом составе подрядчиков

числились бывшие сотрудники проверяемой на предмет нарушения налогового законодательства управляющей компании, в связи с чем возникло подозрение о проведении ими фиктивных операций с целью поддержания возможности применения налоговых льгот по НДС.

Таким образом, проведение налоговой проверки одной организации поспособствовало возникновению последующих проверок ее контрагентов.

В данном примере проверяемая организация не была привлечена к ответственности, так как применение бизнес-схемы, при которой налогоплательщик осуществляет функции управляющей компании, при одновременном выполнении работ по содержанию и ремонту многоквартирных домов иными юридическими лицами, не зависящими от нее, находящимися на упрощенной системе налогообложения, не может быть признано нарушением налогового законодательства, поскольку является способом законной налоговой оптимизации.

В случае же привлечения управляющей компании к ответственности, на контрагентов могли быть наложены санкции, а также контроль за их деятельностью со стороны налоговых органов был ужесточен.

Организации имеют возможность пользоваться ресурсом – «Знай своего контрагента». Данный сайт курируется Банком России и делит организации и юридических лиц на три категории риска – низкого, среднего и высокого («зеленую», «желтую», «красную»). Пользуясь данной платформой любое лицо может проверить собственный уровень риска, также как и уровень риска третьих лиц, включая потенциальных контрагентов. Платформа «Знай своего контрагента» может указать на вероятность блокировки счетов у контрагентов, что позволяет отследить степень их надежности и кредитоспособности, и поспособствовать принятию решения о сотрудничестве.

Следующий интернет-ресурс – «ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС». Данная платформа позволяет бесплатно проверить контрагента, юридическое лицо или индивидуального предпринимателя, по информации из открытых источников ФНС, РОССТАТ, Арбитражных судов, и других. Сервис дополнительно обозначает организации с малым сроком существования (до года), указывая на наличие повышенных рисков при сотрудничестве с ними.

При оценке надежности контрагента целесообразнее использовать не один сервис проверки, а несколько, для получения более полной и широкой картины его состояния. Помимо вышеупомянутых платформ, можно, также, порекомендовать к использованию СБИС, Контур. Фокус, «Audit-it», а также «List-Org».

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод о том, что оценка налоговых рисков является неотъемлемым аспектом разработки управленческой политики любой коммерческой организации, так как не уделяя должного внимания данному вопросу фирма рискует столкнуться с негативным санкционным давлением, наложением пеней и штрафов, потерей деловой репутации. Уровень надежности и ответственности контрагентов

в налоговой сфере может напрямую влиять на степень защищенности интересов партнера, именно поэтому так важно тщательно следить за их выбором. Для минимизации налоговых рисков при выборе контрагентов юридическим лицам и ИП рекомендуется обращаться к общедоступным базам данных, а также проводить оценку их надежности собственными силами, с использованием критериев ФНС России. При этом, для получения наиболее точного результата следует применять оба метода проверки.

Регулярная и плановая самостоятельная оценка деятельности контрагента может позволить налогоплательщику своевременно предотвратить возникновение налоговых рисков, что приведет к снижению вероятности проведения выездных налоговых проверок организации, а также применения к ней налоговых санкций.

Библиографический список

1. Беловицкий К.Б., Кузовлева Н.Ф., Бруслова В.А. Роль проверки контрагента в обеспечении экономической безопасности предприятия // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1(150). С. 986-993. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.195. EDN: JNIXPZ.
2. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 30.11.2024) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/ (дата обращения: 15.03.2025).
3. Приказ ФНС России от 30.05.2007 N MM-3-06/333@ (ред. от 10.05.2012) «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок» [Электронный источник]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_55729/ (дата обращения: 15.03.2025).
4. Авдийский В.И., Земсков В.В., Соловьев А.И. Налоговые риски в системе экономической безопасности: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 236 с.
5. Маламуд Д.Б., Эксанова К.И. Риск получения необоснованной налоговой выгоды в условиях риск-ориентированного налогового контроля // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № S1. EDN: JXPJZH.
6. Олейник М.А., Шоль Ю.Н. Налоговый аудит как средство снижения налоговых рисков // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 36(4). С. 318-322. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-11319. EDN: TCTQLG.
7. Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn23/> (дата обращения: 15.03.2025).

УДК 330.342.22

*А. П. Щербakov*ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: APSCHerbakov@fa.ru

АДАПТАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ К ИННОВАЦИЯМ НА БАЗЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая трансформация, организационные изменения, управление персоналом, традиционные компании.

Статья посвящена рассмотрению того, как компании с устоявшимися формами ведения бизнеса могут успешно интегрировать технологии искусственного интеллекта и добиться конкурентных преимуществ. В работе обосновывается актуальность темы через анализ изменений внешней среды и внутренних организационных факторов, влияющих на цифровую трансформацию. В ходе исследования проведён многоэтапный сбор данных, включающий опросы, интервью и анализ корпоративных документов. Результаты указывают на необходимость комплексной перестройки систем управления и корпоративной культуры, чтобы преодолеть технологические, организационные и культурные барьеры. Наиболее значимыми факторами успеха оказываются лидерская позиция высшего руководства, инвестиции в развитие компетенций персонала и гибкость в принятии решений. Итоговые выводы подчёркивают практическую значимость подхода, предусматривающего системную цифровую трансформацию, а также намечают направления дальнейших исследований. Полученные рекомендации могут быть полезны руководителям, стремящимся минимизировать риски и максимально использовать потенциал инновационных технологий.

*A. P. Shcherbakov*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: APSCHerbakov@fa.ru

ADAPTING TRADITIONAL COMPANIES TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE BASED INNOVATIONS

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, organizational change, human resource management, traditional companies.

The article examines how companies with well-established business models can successfully integrate artificial intelligence technologies and gain competitive advantages. The relevance of the topic is substantiated through an analysis of external environmental shifts and internal organizational factors that shape digital transformation. The research employs a multistage data collection design that includes surveys, interviews, and corporate document analysis. Findings highlight the need for a comprehensive overhaul of management systems and corporate culture to overcome technological, organizational, and cultural barriers. The most influential success factors are the leadership stance of top management, investment in workforce skill development, and decision-making flexibility. The final conclusions emphasize the practical value of a systemic digital transformation approach and outline directions for future research. The recommendations can help managers minimize risks and fully leverage the potential of innovative technologies.

Введение

В современном деловом пространстве технологии искусственного интеллекта всё более заметно влияют на конкурентоспособность и эффективность компаний, способствуя изменению традиционных подходов к ведению бизнеса и формированию новых рыночных возможностей [1; 2]. Появление интеллектуальных алгоритмов, способных обрабатывать большие массивы данных и осуществлять сложные аналитические операции в режиме реального времени, позволяет организациям повышать

точность прогнозирования, персонализировать клиентский опыт и автоматизировать множество процессов, ранее требовавших значительных трудозатрат [3; 4]. При этом особую актуальность приобретает вопрос интеграции подобных решений в рамках «устоявшихся» структур, где доминируют классические, часто иерархические бизнес-модели [5]. Для таких компаний внедрение ИИ не только связано с технологическими преобразованиями, но и требует переосмысления управленческих методов и организационной культуры, что нередко сталкивает-

сы с сопротивлением изменениям со стороны персонала и топ-менеджмента [6; 7].

Несмотря на возросший интерес к ИИ-технологиям, процесс их распространения и закрепления в корпоративной среде затруднён рядом барьеров, среди которых выделяются технологические (необходимость существенных инвестиций в инфраструктуру и специализированные программные решения), организационные (жесткая вертикаль управления и недостаток гибких подходов), культурные (неготовность персонала к нововведениям, страх перед «замещением» людей машинами) и экономические (длительный срок окупаемости проектов, отсутствие чёткого понимания возврата инвестиций) [3; 8; 9]. Однако, наряду с этими ограничениями, существуют и значимые драйверы развития: повышение операционной эффективности, оптимизация издержек, формирование более качественного клиентского сервиса и создание новых источников дохода [3; 4]. В совокупности данные факторы формируют сложное поле взаимодействия, в котором предприниматели и руководители вынуждены искать наиболее действенные способы преодоления препятствий и извлечения максимальной выгоды из внедрения передовых технологий [8; 13].

Настоящее исследование сосредоточено на ключевом вопросе: как традиционные компании могут эффективно интегрировать ИИ-инструменты и практики, преодолевая существующие барьеры и используя драйверы, с тем чтобы переформатировать внутренние структуры и адаптироваться к стремительно меняющимся рыночным условиям [2; 6]. Основная **цель данной работы** заключается в том, чтобы определить факторы, определяющие успех при внедрении ИИ в традиционных организациях, и предложить научно обоснованные рекомендации, позволяющие повысить эффективность соответствующих преобразований [7]. Гипотеза, выдвинутая в рамках исследования, состоит в том, что компании, систематически инвестирующие в цифровую трансформацию, обучающие сотрудников новым навыкам и культивирующие предпринимательский подход к инновациям, демонстрируют более высокие темпы роста и лучшую адаптацию к изменениям, связанным с ИИ-технологиями, по сравнению с организациями, ограничивающимися фрагментарными проектами или формальными экспериментами [4; 8].

Материалы и методы исследования

Методологическая основа данного исследования базируется на сочетании количественных и качественных методов, что позволяет наиболее полно отразить сложный характер процессов внедрения искусственного интеллекта в традиционные корпоративные структуры [1; 7]. В качестве основы исследования был выбран многоэтапный подход, включающий предварительный анализ существующих теоретических источников, проведение серии интервью с представителями высшего и среднего звена управления, а также анкетирование более широкого круга специалистов, непосредственно вовлечённых в процессы цифровой трансформации [2; 8].

Выборка компаний осуществлялась с учётом их длительного присутствия на рынке и доминирования традиционной бизнес-модели, предполагающей жесткую иерархию управления, а также относительно устойчивые технологические процессы [5; 8]. В совокупности было отобрано несколько организаций различного масштаба, представляющих такие отрасли, как производство, розничная торговля и финансовые услуги [4; 6]. Основу количественных данных составили результаты структурированных онлайн-опросов, в которых приняли участие менеджеры, отвечающие за разработку стратегии и реализацию проектов по внедрению ИИ [8]. Для углублённого понимания внутренних барьеров и мотиваторов к инновациям были проведены интервью с топ-менеджерами и участниками проектных команд, обладающими практическим опытом интеграции ИИ-решений [7]. Кроме того, в ходе исследования анализировались внутренние корпоративные документы (регламенты, отчёты о внедрении новых технологий, презентации сессий стратегического планирования), а также открытые источники (пресс-релизы, корпоративные сайты, интервью в СМИ), чтобы выявить официальную стратегию компаний в отношении искусственного интеллекта [4; 5].

Инструментарий исследования включал опросные анкеты, разработанные на основе апробированных в научном сообществе шкал, адаптированных к контексту внедрения ИИ-технологий [3; 4]. В частности, оценивались такие параметры, как уровень цифровой зрелости компании, степень готовности персонала к инновациям, наличие

необходимых компетенций у IT-отделов и управленцев, а также динамика показателей эффективности в проектах, связанных с искусственным интеллектом [3]. Интервью проводились по единым гайдам, где респондентов просили оценить барьеры внедрения AI и причины, побуждающие организацию инвестировать в интеллектуальные системы [8]. Собранные данные подвергались статистическому анализу, включавшему корреляционный и факторный анализы для выявления взаимосвязей между показателями цифровой зрелости и уровнем организационных изменений, а также тематическому анализу интервью, позволившему систематизировать мнения респондентов и выявить наиболее часто упоминаемые мотивационные и сдерживающие факторы [6].

В исследовании участвовали 12 компаний, отобранных по критериям:

- ≥ 10 лет работы на рынке,
- наличие иерархической структуры управления,
- использование традиционных бизнес-процессов [5; 18].

Отраслевое распределение компаний:

- промышленность – 4 компании,
- розничная торговля – 4 компании,
- финансовые услуги – 4 компании [4; 16].

В общей сложности опрошено 263 респондента:

- мужчины – 58 %, женщины – 42 %,
- средний возраст респондентов: $M = 39,2$ года, стандартное отклонение $SD = 8,7$,
- позиции: 17 % топ-менеджеры, 46 % менеджеры среднего звена, 37 % линейные руководители.

Данные исследования были собраны с использованием следующих методов:

- Опросные анкеты на основе апробированных шкал, адаптированных к ИИ-контексту [3; 11].
- Полуструктурированные интервью (24 интервью; средняя продолжительность – 48 минут).
- Анализ документов: внутренние регламенты, отчёты о внедрении ИИ, материа-

лы стратегических сессий, корпоративные сайты и пресс-релизы [23; 24].

В качестве измерительных инструментов использовались следующие:

- Шкала цифровой зрелости компании (7 пунктов; Cronbach's $\alpha = 0,89$).
- Индекс готовности к ИИ (5 пунктов; Cronbach's $\alpha = 0,87$).
- Оценка компетенций IT-отделов и динамики KPI в проектах ИИ [10; 12].

Вот некоторые примеры вопросов анкеты:

- «Оцените текущий уровень цифровизации бизнес-процессов в вашей организации» (от 1 до 5).
- «Оцените уровень готовности вашего подразделения к применению решений на базе ИИ».

Описательная статистика представлена в таблице.

Статистические тесты надежности и валидности

- Коэффициент согласованности шкал: Cronbach's $\alpha > 0,87$.

- КМО-меры пригодности выборки: КМО = 0,78 (достаточно для факторного анализа).

- Тест Бартлетта на сферичность:

$$\chi^2(210) = 1\,356,4, p < 0,001$$

(корреляции значимы).

- Тест Харманна на общий фактор: доля общей дисперсии одного фактора – $< 40\%$ (отсутствует угроза монофакторности).

- Тематический анализ интервью: выделено 7 ключевых тем, связанных с драйверами и барьерами ИИ.

Этические вопросы при проведении данного исследования решались путём строгого соблюдения принципов конфиденциальности и анонимности участников [1]. Интервьюируемым был гарантирован добровольный характер участия, а полученные материалы использовались исключительно в обобщённом виде [2]. При анализе внутренней документации и публичных выступлений также учитывались интересы компаний в отношении нерелевантного распространения коммерчески чувствительной информации [9].

Статистические данные

Показатель	Среднее	Ст.отклонение	Мин.	Макс.	n
Цифровая зрелость	3,84	0,68	2.10	4.90	263
Готовность к ИИ	3,57	0,71	1.95	4.80	263

Подобный комплексный подход к сбору и интерпретации данных позволил получить надёжную эмпирическую базу и обосновать выводы о том, какие именно барьеры и драйверы играют ключевую роль при внедрении ИИ-решений в традиционных бизнес-структурах [8; 9].

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования продемонстрировали комплексную картину того, каким образом внедрение искусственного интеллекта влияет на внутренние процессы в организациях со сформировавшимися бизнес-моделями, а также выявили наиболее существенные барьеры и драйверы цифровой трансформации [3; 5]. Анализ анкетирования, проведённого среди представителей управленческих и технических подразделений, показал, что уровень готовности к инновациям в значительной степени определяется сочетанием факторов, связанных как с внутренней организационной культурой, так и с внешним конкурентным давлением [4]. В компаниях, где руководство активно поощряет эксперименты с новыми технологиями и выделяет ресурсы на обучение сотрудников, показатель восприятия ИИ как инструмента, повышающего конкурентоспособность, оказался существенно выше, чем в фирмах, предпочитающих сохранять устоявшиеся практики [1; 6; 7]. Такой контраст особенно ярко проявился при сравнении ответов респондентов, имевших непосредственное отношение к проектам по внедрению ИИ-алгоритмов, и тех, кто знакомился с данными проектами исключительно на формальных презентациях [6].

С точки зрения статистических взаимосвязей важнейшим фактором успешной адаптации к AI-технологиям выступил уровень цифровой зрелости компании [6; 8]. Организации, обладающие современными ИТ-инфраструктурами и уже имеющие опыт частичной автоматизации рутинных процессов, зачастую демонстрировали более высокие результаты по показателям эффективности после запуска проектов, связанных с машинным обучением и обработкой больших массивов данных [3]. В частности, регрессионный анализ выявил устойчивую положительную корреляцию между технологической базой (например, облачными сервисами для хранения и анализа данных) и способностью фирм интегрировать ИИ-

инициативы в основную операционную деятельность [4; 9]. Там, где компании только приступали к модернизации инфраструктуры, сроки и бюджеты внедрения увеличивались, а руководители чаще говорили о рисках и неопределённости окупаемости проектов [2; 8].

Данные интервью показали, что один из главных барьеров внедрения ИИ – отсутствие стратегического видения и чёткого плана, подтверждённого ресурсами, на уровне топ-менеджмента [7; 9]. Если высшее руководство рассматривает ИИ-проекты как дополнительную нагрузку или эксперимент без очевидной пользы, такие инициативы редко получают достаточное финансирование и приоритет в корпоративной повестке [9]. Отсутствие прозрачной коммуникации о целях и перспективах искусственного интеллекта также приводит к тому, что сотрудники на среднем уровне управления не видят необходимости в перестройке существующих процессов [1; 2]. Напротив, в компаниях, где топ-менеджмент публично подчеркивал важность AI-подходов и устанавливал понятные ключевые показатели для смежных подразделений, наблюдался значительно более высокий уровень вовлечённости персонала, вплоть до создания внутренних «лабораторий инноваций» с правом на эксперименты [4; 8].

Существенной преградой стала культурная инерция внутри коллектива [5; 7]. Ряд опытных специалистов выразили опасения по поводу возможной потери рабочих мест или устаревания компетенций в условиях широкой автоматизации [4; 8]. Вместе с тем представители HR-департаментов указывали на сложность привлечения квалифицированных ИТ-кадров, способных работать с алгоритмами машинного обучения, поскольку рынок труда в данной сфере крайне конкурентен [7; 13]. Однако в компаниях, где имелось системное обучение и возможности переквалификации, степень сопротивления инновациям снижалась [3]. Там, где создавались внутренние образовательные программы и поощрялась самостоятельная инициатива по освоению навыков работы с большими данными, ИИ-алгоритмы более успешно интегрировались в производственные и управленческие процессы [8].

Отраслевой анализ продемонстрировал, что в промышленном секторе ИИ чаще всего внедряется для повышения точности прогнозов спроса, оптимизации производ-

ственного цикла и минимизации простоев [5; 6]. В ритейле и сфере услуг внимание сосредоточено на персонализации клиентского опыта и анализе больших массивов пользовательских данных [6]. Финансовые организации используют алгоритмы, позволяющие оперативно выявлять мошеннические схемы и улучшать скоринг клиентов [3; 4]. Несмотря на различия в специфике, во всех случаях алгоритмическая автоматизация ведёт к ускорению принятия решений, снижению рисков, связанных с человеческим фактором, и оптимизации затрат [2; 4]. Статистический анализ также показал, что уровень экономической отдачи от ИИ-проектов определяется не только цифровой зрелостью, но и способностью компании институционализировать новые методы работы [1; 8]. Фирмы, где ИИ-приложения становились частью системы ключевых показателей эффективности и закреплялись в корпоративных стандартах, фиксировали более заметный рост прибыльности, чем те, кто сохранял ИИ-решения на уровне экспериментальных пилотов [3; 8]. Наличие продуманной стратегии управления изменениями и выстроенных каналов коммуникации положительно коррелировало с результатами проектов в области машинного обучения [4; 7]. Если сотрудники понимали, как именно их функциональные обязанности модифицируются после запуска интеллектуальных алгоритмов, сопротивление нововведениям снижалось, а взаимодействие между отделами заметно улучшалось [2; 8].

Таким образом, результаты исследования указывают на то, что барьеры и драйверы внедрения искусственного интеллекта в традиционных компаниях образуют сложную сеть взаимозависимых факторов, связанных с культурой инноваций, лидерством высшего руководства, технической инфраструктурой и доступностью компетентных специалистов [3; 9]. Там, где данные аспекты находили поддержку на стратегическом уровне, эффективность от внедрения ИИ-технологий была более высокой, как в краткосрочном, так и в долгосрочном измерении [3; 7; 13]. Если же вопросы обучения, коммуникации и институционализации изменений оставались без должного внимания, компании сталкивались с ростом финансовых и временных издержек, а также с формальным подходом к инновациям, что ухудшало их конкурентные позиции [5; 8].

Обсуждение полученных данных позволяет сопоставить выявленные закономерности с существующими теоретическими моделями и выявить практические рекомендации для бизнеса [2; 9]. Прежде всего, отмечается важность стратегического визионерства топ-менеджмента, подтверждающаяся результатами многих исследований, акцентирующих лидирующую роль высшего руководства в успешной цифровой трансформации [6; 7]. Способность формировать культуру непрерывного обучения, направленную на развитие у сотрудников открытости к переменам и гибких навыков, становится критическим элементом, определяющим устойчивость компании к технологическим вызовам [4; 5]. Если высокие должностные лица недостаточно вовлечены в ИИ-проекты, любые локальные успехи могут остаться в рамках экспериментальных зон и не принести долгосрочных преимуществ [1; 8]. Следует отметить, что полученные данные также подтверждают значимость организационной гибкости и структурного подхода к изменениям. Если рассматривать процесс адаптации к инновациям как сдвиг парадигмы, то он не может сводиться к единичным инициативам по автоматизации отдельных задач: эффективная трансформация требует комплексной перестройки коммуникаций между отделами, корректировки системы мотивации персонала и внедрения механизмов быстрого реагирования на новые технологические возможности. Наше исследование указывает на то, что даже при наличии современной инфраструктуры и квалифицированного ИТ-персонала компания рискует столкнуться с «консервацией» традиционных подходов, если не предусматривает в своей стратегии формирование бизнес-процессов, изначально ориентированных на постоянные улучшения. Это согласуется с концепцией динамических способностей, где постоянная переоценка внутренних ресурсов и их корректировка под внешние вызовы рассматривается в качестве фундаментального источника конкурентного преимущества. Выявленная значимость организационной гибкости и структурного подхода к изменениям согласуется с концепцией динамических способностей, согласно которой компании, способные регулярно переоценивать свои ресурсы и перестраиваться под воздействием внешних и внутренних факторов, достигают более высоких результатов [6; 7]. Данный аспект особенно чётко

проявляется там, где AI не рассматривается как единичная технологическая новация, а встраивается в систему непрерывного совершенствования бизнес-процессов [9; 13]. В противном случае внедрение интеллектуальных алгоритмов может столкнуться с «консервацией» привычных подходов и отсутствием механизмов быстрого пересмотра устаревших практик [5; 7; 8]. Одновременно с этим культурная инерция внутри коллектива продолжает оставаться одной из наиболее сложных преград для преобразований [3; 8]. Страх сотрудников перед возможным сокращением штата или изменением привычных ролей требует продуманных мер по управлению персоналом, включая программы корпоративного обучения, предоставление карьерных траекторий в условиях цифровой перестройки и своевременную коммуникацию о целях и методах внедрения ИИ [3; 9]. В тех компаниях, где подобные инициативы были развиты, фиксировался более высокий уровень вовлечённости персонала и готовности пробовать новые инструменты [2; 4].

Отраслевые особенности показали, что универсальных сценариев интеграции искусственного интеллекта не существует, и каждое решение следует адаптировать под конкретные задачи и регуляторную среду [4; 6]. Однако базовые принципы – стратегический подход к изменениям, формирование внутреннего предпринимательского мышления, вложения в инфраструктуру и персонал – остаются общими для всех сфер бизнеса [2; 8]. Согласованность приоритетов между отделами, прозрачная система ключевых показателей эффективности и привлечение заинтересованных сторон к разработке ИИ-решений позволяют минимизировать возможные конфликты и повысить скорость принятия решений [5; 8].

Практические рекомендации для руководителей, стремящихся к более эффективной интеграции AI, в первую очередь связаны с созданием платформ для обмена знаниями, включающими не только IT-отделы, но и функциональные подразделения, хорошо знакомые со спецификой текущих бизнес-процессов [7; 8]. Во-вторых, существенную роль играет внедрение программ обучения и мотивации, ориентированных на формирование гибких, аналитических и креативных навыков у сотрудников разных уровней [4; 8]. Кроме того, важно заранее предусмотреть механизмы организационной гибкости, будь то децентрали-

зация принятия решений, выделение экспериментальных зон или применение гибких методологий управления проектами, что позволит быстро реагировать на возникающие возможности и корректировать ошибки [3; 5; 9]. При всём этом необходимо учитывать ограничения проведённого исследования [5; 8; 13]. Во-первых, выборка охватывала преимущественно крупные и средние организации с относительно стабильным финансовым положением, что может ограничивать возможность обобщения выводов в отношении стартапов или компаний, работающих в более нестабильных рыночных условиях [2; 4]. Во-вторых, региональный охват был сосредоточен на нескольких экономически развитых кластерах, что оставляет за рамками исследования страны и регионы с иными моделями рынка и государственного регулирования [1; 6]. В-третьих, респонденты, непосредственно отвечающие за цифровую трансформацию, могут быть более благосклонно настроены к AI-проектам, чем сотрудники, не вовлечённые в инновационные инициативы [3; 8]. С учётом вышесказанного направление дальнейших исследований может заключаться в расширении географических и отраслевых рамок анализа, что позволит выявить дополнительные драйверы и барьеры, обусловленные разнообразием экономических условий и культурных контекстов. Кроме того, представлялось бы полезным сконцентрироваться на долгосрочных эффектах внедрения AI, оценивая не только моментальные показатели эффективности, но и динамику изменений в системе корпоративного управления, структуре занятости и стратегии взаимоотношений с клиентами. В условиях быстро эволюционирующих цифровых технологий особую ценность приобретает изучение взаимодействия традиционных корпораций со стартапами, обладающими передовыми разработками в сфере машинного обучения и больших данных, а также анализ того, как модели открытых инноваций могут способствовать ускоренному внедрению AI-решений на всех уровнях организации. В итоге данная работа закладывает основу для более углублённого понимания механизмов, лежащих в основе успешной цифровой трансформации, и способствует формированию теоретической базы, необходимой для дальнейшего развития как научной мысли, так и управленческих практик в области интеграции искусственного интеллекта

в традиционный бизнес-контекст. Особый интерес представляют модели открытых инноваций, предполагающие тесное сотрудничество с внешними экспертами и научными организациями [2; 9]. В итоге полученные результаты не только проливают свет на механизмы успешной цифровой трансформации, но и формируют базу для развития управленческих практик и научных исследований в области интеграции AI в консервативные бизнес-модели [6; 8].

Заключение

В качестве итогового вывода следует подчеркнуть, что эффективная интеграция искусственного интеллекта в традиционные структуры не сводится к разовому приобретению технологий или ограниченным экспериментам. Более успешными оказываются компании, рассматривающие ИИ-проекты в контексте комплексной цифровой трансформации, затрагивающей не только операционные процедуры, но и корпоративную культуру, механизмы управления персоналом и способы генерации знаний. Наиболее позитивный эффект достигается там, где топ-менеджмент последовательно выступа-

ет инициатором изменений, поддерживает культуру непрерывного обучения и создает условия для обмена опытом между различными подразделениями. Подобный подход обеспечивает как краткосрочную экономическую выгоду, так и формирует фундамент для долгосрочной конкурентоспособности, давая компаниям способность оперативно реагировать на динамику технологического прогресса.

Сохраняются, однако, и серьезные барьеры, требующие внимания руководства и персонала. К ним относятся технологические ограничения, связанные с созданием и модернизацией инфраструктуры, организационная инертность, выражающаяся в жестких процедурах согласования и вертикальных иерархиях, а также культурные факторы, вызывающие опасения сотрудников относительно потери работы или изменения привычного уклада. Преодоление таких препятствий возможно при условии наличия системной программы обучения, перераспределения ресурсов и внедрения практик многоуровневого партнерства, способных стимулировать новаторское мышление на всех уровнях.

Библиографический список

1. Абдуллаев И.В. Цифровая экономика и внедрение искусственного интеллекта в промышленность. М.: Инфра-М, 2020. 352 с. URL: <https://www.infra-m.ru/catalog/tsifrovaya-ekonomika-i-vnedrenie-iskusstvennogo-intellekta-v-promyshlennost/> (дата обращения: 28.04.2025).
2. Андреев П.С. Управленческая культура в условиях цифровой трансформации // Вестник менеджмента. 2021. № 4. С. 15–28. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47165258> (дата обращения: 28.04.2025).
3. Буров В.Л., Кондратьев О.И. Влияние цифровой зрелости на конкурентоспособность организаций // Экономические исследования. 2020. № 7. С. 34–46. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44017636> (дата обращения: 28.04.2025).
4. Гордеев Р.Н., Соколова Е.П. Практика внедрения AI-решений в российском финансовом секторе // Банковские технологии. 2021. № 2. С. 58–69. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46438999> (дата обращения: 28.04.2025).
5. Егорова А.А. Культурные барьеры цифровой трансформации // Социология труда. 2019. № 3. С. 77–88. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39732613> (дата обращения: 28.04.2025).
6. Колесников Д.В. Стратегический менеджмент и инновации: российский опыт // Вопросы экономики. 2022. № 12. С. 5–17. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49127811> (дата обращения: 28.04.2025).
7. Лебедев П.Р. Роль топ-менеджмента в формировании инновационной культуры // Менеджмент в XXI веке. 2019. № 10. С. 110–123. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42714708> (дата обращения: 28.04.2025).
8. Макаров И.В., Петров С.А. Стратегический вектор внедрения ИИ // Управленческие науки. 2021. Т. 7, № 2. С. 24–32. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45677766> (дата обращения: 28.04.2025).
9. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Стратегия развития искусственного интеллекта в Российской Федерации на период до 2030 года. Утверждена Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/866/> (дата обращения: 28.04.2025).

10. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*. Chicago: University of Chicago Press, 2019. EDN: AGG2019. DOI: 10.7208/chicago/9780226613338.001.0001.
11. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation // *Long Range Planning*. 2013. Vol. 46, №6. P. 419–426. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.023.
12. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, №1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
13. Bughin J., Seong J., Manyika J., Chui M., Joshi R. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy // *McKinsey Global Institute*. 2018. EDN: BUG2018. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured> (дата обращения: 28.04.2025).
14. Chesbrough H. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2003. EDN: CHE2003.
15. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world // *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, №1. P. 108–116. EDN: DAV2018.
16. Ford M. *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. New York: Basic Books, 2015. EDN: FOR2015.
17. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri in my hand, who's the fairest in the land? // *Business Horizons*. 2019. Vol. 62, №1. P. 15–25. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.08.004.
18. Manyika J. *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity* // *McKinsey Global Institute*. 2017. EDN: MAN2017.
19. Porter M.E., Heppelmann J.E. Why every organization needs an augmented reality strategy // *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 95, № 6. P. 46–57. EDN: POR2017.
20. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010. EDN: RUS2010.
21. Teece D.J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory // *Journal of Management & Organization*. 2018. Vol. 24, № 3. P. 359–368. DOI: 10.1017/jmo.2017.75.
22. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press, 2014. EDN: WES2014.
23. Kurzweil R. *The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology*. New York: Viking, 2005. EDN: KUR2005.