

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



14 2026  
ЧАСТЬ II

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 14 (617) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Жураев Хусниддин Олгинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук  
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук  
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук  
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук  
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)  
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)  
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук  
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)  
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук  
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук  
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук  
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук  
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук  
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук  
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения  
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)  
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук  
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук  
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук  
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук  
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук  
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук  
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук  
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук  
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук  
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук  
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук  
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)  
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)  
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук  
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук  
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук  
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук  
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры  
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)  
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук  
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Култур-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

---

---

На обложке изображен *Николай Николаевич Зинин* (1812–1880), русский химик-органик.

Родился Николай Николаевич в г. Пензе, о чем сам написал в автобиографии, хотя некоторые источники указывают местом рождения Шушу (Карабахское ханство, с 1805 года бывшее фактически под контролем России), где он действительно он жил в младенчестве, поскольку его отец, Николай Иванович Зинин, находился там с дипломатической миссией. Во время свирепствовавшей на Кавказе первой пандемии холеры родители Зинина погибли, и мальчик был отправлен к дяде в Саратов, где в 1820 году поступил в мужскую гимназию. По ее окончании он стал казеннокоштным студентом на математическом отделении философского (позднее — физико-математического) факультета Казанского университета. В студенческие годы Зинин был увлечен математикой и астрономией, которые изучал под руководством Николая Лобачевского. После окончания университетского курса со степенью кандидата и золотой медалью за сочинение «О пертурбациях эллиптического движения планет» в 1833 году он получил предложение продолжить учебу в Профессорском институте в Дерпте, но отказался. Он остался в Казани, где стал преподавать аналитическую механику, гидростатику и гидродинамику.

Николай Николаевич Зинин считал себя в первую очередь математиком и не интересовался химией. Однако по предложению профессора Лобачевского Зинин стал читать курс теоретической химии.

В 1836 году он получил степень магистра физико-математических наук, защитив диссертацию «О явлениях химического сродства и о превосходстве теории Берцелиуса о постоянных химических пропорциях перед химической статикой Бертолле». А затем по ходатайству попечителя университета Михаила Николаевича Мусина-Пушкина Зинин был направлен для совершенствования образования на три года за границу. Большое влияние на выбор направления его исследований оказал знаменитый немецкий химик Юстус фон Либих, в лаборатории которого ученый проработал около года.

В 1839 году Зинин опубликовал в журнале *Liebig's Annalen der Chemie* статью, в которой сообщал о найденном им способе превращения горько-миндального масла в бензоин. Вторая статья русского химика, опубликованная в том же издании, рассказывала о бензойных соединениях. Эти работы составили докторскую диссертацию Зинина, которую он защитил после возвращения в Россию в 1841 году. Название диссертации было сформулировано так: «О соединениях бензоила и об открытых новых телах, относящихся к бензoiловому ряду».

После Николай Николаевич вернулся в Казань, где в течение следующих семи лет возглавлял кафедру химической технологии Казанского университета. Зинин основал знаменитую казанскую школу химиков, ставшую одним из основных центров химических исследований в России в XIX веке.

В 1848 году Николай Николаевич, получив приглашение занять должность профессора химии в Санкт-Петербургской медико-хирургической академии, переехал в Петербург; впоследствии он был избран академиком Петербургской академии наук.

Основным направлением работы ученого стали исследования в области органической химии. Он разработал методы получения бензоина из бензальдегида, а также бензила из бензоина. Тогда же ученый впервые синтезировал бензиловую (дифенилгликолевую) кислоту, описал ее свойства и установил состав. В 1842 году Зинин открыл реакцию восстановления ароматических нитросоединений («реакция Зинина»), послужившую основой новой отрасли химической промышленности — анилокрасочной.

Совместная работа ученого с молодым инженером-артиллеристом Василием Петрушевским привела к решению проблемы получения и использования сильнейшего взрывчатого вещества — нитроглицерина. Ученые трудились над созданием взрывчатой композиции, безопасной при транспортировке. В итоге был найден хороший вариант — пропитка нитроглицерином карбоната магния. Об этом Зинин рассказывал своему соседу по даче Альфреду Нобелю, сыну Эммануила Нобеля — владельца завода по производству мин. Идея пригодилась Альфреду Нобелю спустя несколько лет. Во время транспортировки нитроглицерина одна из бутылей разбилась, и жидкость пропитала инфузорную землю, насыпанную между бутылками. Нобель, вероятно, вспомнивший рассказы Зинина о том, что нитроглицерином следует пропитывать порошкообразные вещества, быстро оценил свойства образовавшейся композиции, названной впоследствии динамитом и принесшей ему громадные прибыли. Узнав всё это, Зинин заметил: «Этот Альфред Нобель выхватил у нас динамит из-под носа».

Николай Николаевич был почетным членом многих русских и иностранных научных обществ, академий и университетов.

Вместе с Александром Воскресенским Зинин фактически основал школу русских химиков — его учениками были Александр Бутлеров, Николай Бекетов, Александр Бородин.

В 1868 году вместе с Дмитрием Менделеевым, Николаем Меншуткиным и другими учеными Зинин выступил организатором Русского химического общества, а затем в течение десяти лет являлся его президентом.

Николай Зинин умер 6 февраля 1880 года в Санкт-Петербурге и был похоронен на Смоленском кладбище. После смерти ученого Русское химическое общество учредило премию имени Николая Николаевича Зинина и Александра Абрамовича Воскресенского за лучшие работы в области химии.

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

#### **Альбитер З. Л.**

Проблемы выявления и пресечения нецелевого использования бюджетных финансовых средств в Российской Федерации .....69

#### **Анфиногенова А. Н.**

Совершенствование аудита закупок для повышения эффективности закупочной деятельности: риск-ориентированный и цифровой подход .....72

#### **Атласов И. Е.**

Цифровые валюты центральных банков и перспективы использования цифрового рубля .....74

#### **Букреев И. С.**

Влияние цифровых технологий на совершенствование складской логистики: инструменты, тенденции и возможности внедрения.....77

#### **Ван Фуни**

Цифровая трансформация управления общественным транспортом: опыт муниципалитетов России и Китая .....79

#### **Гребенюк Д. С.**

Современные подходы к формированию и совершенствованию стратегии развития организации в условиях цифровой трансформации .....81

#### **Гребенюк Д. С.**

Применение информационной бизнес-аналитики для совершенствования стратегии развития организации .....83

#### **Дьячкова Т. С.**

Электронные налоговые сервисы как элемент цифровизации государственного управления .....84

#### **Тен А. С.**

Контроль бюджета в Казахстане: что ждет госпрограммы после конституционной реформы 2026 года .....89

#### **Филоненко А. Д.**

Формирование системы превентивного управления финансовыми рисками на предприятиях цветной металлургии.....92

#### **Шамсутдинов М. М.**

Методы оптимизации капитальных затрат при строительстве складских объектов .....96

#### **Rukhshana S. S.**

Management and integrated assessment of social impact: a study of renewable energy projects in high-mountain regions of Kyrgyzstan .....98

#### **Щукина А. И.**

Анализ эффективности использования основных средств на примере ООО «Труженик» г. Краснокамска Пермского края.....102

#### **Эверстова Н. Н.**

Анализ внедрения атомной станции малой мощности в условиях Арктики..... 104

#### **Ягмуров Р. Б.**

Проблемы современного отечественного бизнес-планирования..... 108

### МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

#### **Корюшкина Д. Ю., Кузнецова А. Г.**

Формирование территориальной идентичности малого города как фактор его туристической привлекательности на примере города Плёса ..... 113

#### **Медведева К. А.**

Сегментация участников программы лояльности как инструмент преодоления барьеров вовлеченности на примере программы лояльности банка N..... 117

#### **Федоров Д. А.**

Комьюнити-маркетинг как инструмент маркетинга взаимоотношений в спортивных клубах ..... 119

### ИСТОРИЯ

#### **Абдуллин В. Е.**

Принятие Гомстед акта и его последствия для миграционной политики США..... 122

**Мукушев Т. Ж.**

Социальные, экономические и культурные аспекты трансформации низшего дворянства в раубриттеров в историческом контексте ..... 124

**Розьева С. Ю.**

Внешняя политика великих держав в отношении Османской империи во второй половине XIX века ..... 126

## ПОЛИТОЛОГИЯ

**Abdullayeva G. F.**

Russia's Influence in Central Asia: Cooperation, Competition and Regional Autonomy..... 129

**Мусина А. А.**

Терроризм как глобальная проблема современности ..... 131

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Проблемы выявления и пресечения нецелевого использования бюджетных финансовых средств в Российской Федерации

Альбитер Захар Леонидович, студент

Научный руководитель: Кошелев Дмитрий Алексеевич, кандидат юридических наук, доцент  
Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»

*В статье поднимаются проблемы нецелевого использования бюджетных средств как системного нарушения, снижающего эффективность государственного управления. Проводится анализ наиболее распространенных в настоящее время схем нецелевого использования бюджетных средств, а также существующих пробелов в нормативно-правовом регулировании финансовых механизмов использования средств бюджетов различных уровней. Обосновывается необходимость перехода от формального контроля за целевым использованием бюджетных средств к оценке социальной эффективности расходов, а также формулируются предложения по совершенствованию бюджетного законодательства и унификации правоприменительной практики для обеспечения экономической безопасности.*

**Ключевые слова:** бюджет, нецелевое использование, финансовые нарушения, Бюджетный кодекс, ответственность, расходы, экономическая безопасность.

### Problems of detection and suppression of misuse of budgetary financial resources in the Russian Federation

*This article addresses the problem of budget misuse as a systemic violation that undermines the effectiveness of public administration. It analyzes the most common schemes for budget misuse, as well as existing gaps in the legal framework governing the financial use of budget funds at various levels. It substantiates the need to shift from formal oversight of budgetary use to assessing the social effectiveness of expenditures, and proposes improvements to budget legislation and the harmonization of law enforcement practices to ensure economic security.*

**Keywords:** budget, misuse, financial violations, Budget Code, responsibility, expenses, economic security.

Бюджетные финансовые средства представляют собой основу функционирования любого государства, обеспечивая реализацию его социальных, экономических, оборонных и иных функций. Эффективность публичного управления напрямую зависит от того, насколько полно и экономически эффективно расходуются денежные ресурсы, аккумулированные в бюджетной системе.

В Российской Федерации, как и в любом правовом государстве, установлен строгий принцип адресности и целевого характера использования бюджетных ассигнований. Однако практика финансово-хозяйственной деятельности государственных и муниципальных организаций и учреждений, получающих бюджетное финансирование, свидетельствует о наличии ряда проблемных вопросов, возникающих в сфере контроля за его соблюдением. Такое нецелевое использование бюджетных средств выступает одной из наиболее распространенных форм

бюджетных нарушений, которое влечет за собой не только снижение эффективности деятельности ряда органов государственной (муниципальной) власти, но и подрывает доверие общества к институтам власти. В связи с этим вопросы правовой квалификации, методологии выявления и механизмов пресечения указанных нарушений подобного типа приобретают ключевое значение для обеспечения экономической безопасности российского государства.

Актуальность исследования проблем выявления и пресечения нецелевого использования бюджетных средств обусловлена рядом взаимосвязанных факторов:

1. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и необходимости исполнения многочисленных социальных обязательств перед населением, каждый бюджетный рубль, израсходованный нецелевым или не эффективным способом, означает недофинансирование

приоритетных направлений государственной политики, в том числе здравоохранения, образования, инфраструктурного развития, модернизации жилищно-коммунального хозяйства и т. д.

2. Существующая в настоящее время система государственного и муниципального финансового контроля, несмотря на постоянное к ней со стороны законодателя и правоприменителей, далеко не всегда способна оперативно реагировать на новые преступные схемы нецелевого расходования средств, которые с каждым годом становятся все более сложными и многоструктурными.

3. Наблюдается отсутствие необходимого единообразия и в правоприменительной практике, в частности ограничение нецелевого использования средств от иных видов нарушений (неэффективного использования, необоснованного завышения цен и т. д.), зачастую вызывает споры между контрольными органами и подконтрольными субъектами.

Все вышеперечисленное свидетельствует о необходимости комплексного научного осмысления указанной проблематики для выработки практических рекомендаций по повышению степени результативности бюджетного контроля.

Правовая конструкция нецелевого использования бюджетных средств базируется на императивных нормах бюджетного законодательства, прежде всего Бюджетного кодекса Российской Федерации [1] (далее — БК РФ). Так, согласно ст. 306.4 БК РФ, под нецелевым использованием бюджетных средств понимается направление средств бюджета бюджетной системы Российской Федерации и оплата денежных обязательств в целях, не соответствующих полностью или частично целям, определенным законом (решением) о бюджете, сводной бюджетной росписью, бюджетной росписью, бюджетной сметой, договором (соглашением) либо иным документом, являющимся правовым основанием предоставления указанных средств. Сложность квалификации данного деяния заключается в необходимости установления прямой причинно-следственной связи между действиями должностного лица и фактом отвлечения бюджетных средств на непредусмотренные цели, при этом зачастую нарушители маскируют нецелевое расходование под видом неэффективного использования, которое не влечет столь строгой ответственности [3, с. 45].

Анализ нормативно-правовой базы, регулирующей порядок использования бюджетных ассигнований, позволяет выявить ряд существенных пробелов и противоречий, затрудняющих правоприменение. В частности, Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [8] (далее — ФЗ 44-ФЗ) в ряде случаев допускает возможность изменения существенных условий контракта, что создает возможности для последующего перераспределения средств без формального нарушения бюджетной росписи. Коллизия между положениями бюджетного за-

конодательства и законодательства о закупках приводит к тому, что контрольные органы нередко сталкиваются с ситуацией, когда формально цели контракта соблюдены, однако фактически бюджетные средства используются не для достижения изначально запланированного социального-экономического результата [5, с. 112].

Явление получило в доктрине наименование «вторичного нецелевого использования», при котором средства, выделенные под конкретную программу, посредством совершения недобросовестной закупки или изменения технического задания, направляются на сопутствующие, но не приоритетные нужды.

Современные методы и инструменты, используемые органами государственного финансового контроля, такими как Счетная палата Российской Федерации, Федеральное казначейство и контрольно-счетные органы субъектов федерации, при выявлении фактов нецелевого расходования средств постоянно эволюционируют. Основными финансовыми и правовыми инструментами в данном случае выступают: дистанционный контроль с использованием информационной системы «Электронный бюджет», камеральные и выездные проверки. Однако эффективность их применения имеет тенденцию к снижению, поскольку отсутствует единая методика оценки доказательств, подтверждающих сам факт нецелевого характера расходования. Зачастую объекты контроля оспаривают предписания контрольных органов в судебном порядке, ссылаясь на возможность различного толкования условий предоставления субсидий.

В частности, арбитражные суды нередко встают на сторону учреждений, если нецелевое использование выразилось не в прямом хищении средств, а в нарушении порядка их документального оформления, что свидетельствует о недостаточной формализации критериев «цели» как юридического факта.

Обобщение типичных схем и способов совершения нарушений, связанных с отвлечением бюджетных средств на цели, не соответствующие утвержденным лимитам, позволяет выделить несколько устойчивых моделей. Первой и наиболее распространенной является — связывание заключения фиктивных договоров с аффилированными лицами, где работы или услуги фактически не выполняются, а бюджетные средства выводятся из оборота. Суть второй схемы заключается в оплате фактически выполненных работ по завышенным ценам с последующим возвратом разницы неформальными способами. Третья схема в свою очередь, получившая широкое распространение в сфере капитального строительства, — это изменение проектно-сметной документации в сторону удорожания после получения бюджетных средств, когда увеличение стоимости не вызвано объективными технологическими причинами.

В. Г. Пансков, анализируя данные контрольных мероприятий, приходит к выводу, что значительная доля нарушений связана с нецелевым использованием средств государственных внебюджетных фондов, где правовой режим использования средств менее прозрачен по сравнению

с федеральным бюджетом [6, с. 78]. В таких случаях администраторы доходов и получатели средств манипулируют кодами бюджетной классификации, перенося остатки с защищенных статей (зароботная плата, социальные выплаты) на статьи хозяйственных расходов.

Практика применения мер принуждения к лицам, допустившим нецелевое использование бюджетных средств, демонстрирует неоднозначную эффективность. Административная ответственность за данное деяние предусмотрена ст. 15.14 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях [4] (далее КоАП РФ), которая влечет наложение штрафа на должностных лиц в размере от 20 до 50 тыс. руб. или дисквалификацию на срок от одного года до трех лет.

Однако, как верно отмечает в данный момент Т. А. Вершило, столь незначительные по своим негативным последствиям санкции для должностных лиц, распоряжающихся миллиардными бюджетами, не выполняют своей превентивной функции, а, скорее воспринимаются как допустимые издержки хозяйственной деятельности [2, с. 34].

Уголовная ответственность по ст. 285.1 Уголовного кодекса РФ [7] (далее УК РФ) («Нецелевое расходование средств государственных внебюджетных фондов») и ст. 285.2 (нецелевое расходование бюджетных средств) наступает лишь при наличии крупного ущерба (свыше 1,5 млн руб.) и доказанности корыстной или иной личной заинтересованности. Высокий порог крупного ущерба и сложность доказывания субъективной стороны делают уголовное преследование скорее исключительной, нежели системной мерой.

Разграничение между административным и уголовным составом зачастую осуществляется не по признаку общественной опасности деяния, а по формальному размеру ущерба, что позволяет лицам, виновным в систематическом нарушении принципа целевого использования, избегать реального наказания.

Особую остроту рассматриваемой проблематике придает несовершенство механизмов возмещения причиненного ущерба. Хотя БК РФ предусматривает возможность бесспорного взыскания сумм, потраченных на нецелевые нужды, на практике реализация этой процедуры затруднена в случаях, когда средства уже израсходованы и отсутствует реальная возможность их возврата в бюджет контрагентами.

#### Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3823.
2. Вершило, Т. А. Административная ответственность за нарушения бюджетного законодательства: проблемы и перспективы [Текст] / Т. А. Вершило // Административное право и процесс. — 2024. — № 1. — С. 32–36.
3. Горохова, Е. Ю. Правовые проблемы квалификации нецелевого использования бюджетных средств // Финансовое право. — 2023. — № 4. — С. 44–48.
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: федер. закон от 30.12.2001 № 195-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 1.

В данном случае оправданным представляется усиление механизмов солидарной ответственности руководителя (единоличного исполнительного органа) и главного бухгалтера организации (учреждения), а также расширение практики привлечения к субсидиарной ответственности лиц, контролирующих должника, в рамках дел о банкротстве государственных (муниципальных) учреждений, что в настоящее время применяется крайне редко.

Разработка рекомендаций по совершенствованию правовых и организационных механизмов пресечения нецелевого использования бюджетных средств требует пересмотра подходов к управлению бюджетными рисками. Представляется необходимым внесение изменений в ФЗ № 44-ФЗ в части ужесточения контроля за изменением цены контракта, а также введение обязанности для получателей бюджетных средств публиковать в открытом доступе обоснование каждой крупной закупки с привязкой к конкретным показателям государственных программ. Кроме того, вполне обоснованно представляется также необходимость перехода от контроля за формальным целевым использованием (соответствие коду КОСГУ) к контролю за социальной эффективностью расходов, что позволит пресекать ситуации, когда средства тратятся на формально разрешенные, но избыточные и не имеющие отношения к уставной деятельности цели. Кроме того, требуется унификация судебной практики по вопросам квалификации нецелевого использования, что может быть достигнуто путем принятия Пленумом Верховного Суда РФ специального постановления, разъясняющего особенности применения бюджетного, административного и уголовного законодательства в данной сфере.

Таким образом, проблемы выявления и пресечения нецелевого использования бюджетных финансовых средств в Российской Федерации носят системный характер и поэтому требуют исключительно комплексного решения, включающего совершенствование нормативного регулирования, внедрение риск-ориентированного подхода в контрольную деятельность, а также обеспечение неотвратимости ответственности независимо от суммы ущерба. Только сочетание жестких правовых запретов с эффективными механизмами мониторинга и прозрачностью бюджетного процесса позволит минимизировать риски нецелевого расходования и повысить доверие к бюджетной системе как к основному инструменту реализации государственной политики.

5. Кузьмин А. В. Противодействие нецелевому использованию бюджетных средств в условиях цифровизации финансового контроля / А. В. Кузьмин // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). — 2024. — № 2. — С. 110–117.
6. Пансков В. Г. О некоторых вопросах финансового контроля за использованием бюджетных средств // Экономика. Налоги. Право. — 2023. — № 5. — С. 74–82.
7. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 20.02.2026) // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 25. — Ст. 2954.
8. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства РФ. — 2013. — № 14. — Ст. 1652.

## Совершенствование аудита закупок для повышения эффективности закупочной деятельности: риск-ориентированный и цифровой подход

Анфиногенова Александра Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Желтенков Александр Владимирович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой  
Государственный университет просвещения (г. Москва)

*В статье раскрываются направления совершенствования аудита закупок как инструмента повышения эффективности закупочной деятельности в государственном и муниципальном секторе. На основе тезисов выпускной квалификационной работы обобщены результаты анализа практики контроля закупок, факторов и ограничений, влияющих на аудиторские процедуры, а также возможностей применения зарубежного опыта. Обоснована необходимость перехода от постфактум-проверки к риск-ориентированному сопровождению всего контрактного цикла. Особое внимание уделено строительным закупкам как наиболее капиталоемкому и конфликтному сегменту, а также развитию цифрового и информационного обеспечения аудита. Предложены методические рекомендации, включающие риск-профилирование закупок, интеграцию данных Единой информационной системы и внешних цифровых контуров, использование чек-листов исполнения контрактов и расширение доказательной базы за счет прослеживаемости материалов. Показано, что совершенствование аудита позволяет повысить прозрачность закупок, сократить число нарушений, уменьшить долю неконкурентных процедур и усилить результативность расходования бюджетных средств.*

**Ключевые слова:** аудит закупок, закупочная деятельность, государственные закупки, муниципальные закупки, риск-ориентированный подход, цифровизация контроля, строительные закупки, контрактная система

В современных условиях закупки выступают не только инструментом удовлетворения публичных нужд, но и важнейшим каналом трансформации бюджетных средств в конкретные социальные и инфраструктурные результаты. Именно поэтому аудит закупок должен рассматриваться как элемент управления общественными финансами, а не как узкая процедура фиксации нарушений. Актуальность его совершенствования усиливается масштабом контрактной системы: по итогам 2024 года в Единой информационной системе было размещено 2 606 863 извещения на сумму 11,98 трлн руб., причем рост стоимостного объема сопровождался снижением реальной конкуренции и усложнением цифровой среды закупок [2; 7].

Нормативная логика аудита закупок формируется на стыке контрактного и бюджетного регулирования. Бюджетное законодательство ориентирует внутренний финансовый аудит на оценку качества финансового менеджмента, достоверности управленческой информации и соблюдения бюджетных полномочий, а Закон № 44-ФЗ

задает требования к законности, обоснованности и прозрачности закупочных решений [1; 2]. В результате предмет аудита неизбежно расширяется: проверке подлежат не только извещение и закупочная документация, но и обоснование потребности, начальная цена, ход исполнения контракта, приемка результата, претензионная работа и достигнутый социально-экономический эффект.

Проведенное исследование показало, что действующая практика аудита закупок в России сохраняет двухконтурный характер: предварительный и текущий контроль осуществляют контрактные службы и контрактные управляющие заказчика, а последующий контроль — Федеральное казначейство, ФАС России, контрольно-счетные органы и прокуратура. Такая модель создает многоуровневую систему фильтрации нарушений, однако ее эффективность ограничивается неоднородностью методик, различиями в уровне цифровизации и дефицитом кадров на местах. На муниципальном уровне нагрузка на одного специалиста превышает 1560 закупок в год, что не-

избежно снижает глубину аналитической проверки и повышает вероятность формального контроля [7].

Дополнительную сложность создают изменения в конкурентной среде. В 2024 году среднее число поданных заявок на одну закупку сократилось с 2,76 до 2,46, а доля несостоявшихся процедур выросла на 20 процентов. При этом около 72 процентов таких закупок срываются из-за единственной заявки либо ее отсутствия, что указывает на сужение круга активных поставщиков и рост риска заключения контрактов на менее выгодных условиях [7]. Для аудитора это означает необходимость перехода от равномерного охвата процедур к выборочному анализу наиболее значимых и наименее конкурентных закупок, где вероятность ущерба для бюджета наиболее высока.

Наиболее проблемным сегментом остаются строительные закупки. Они характеризуются высокой капиталоемкостью, зависимостью от проектно-сметной документации, длительным сроком исполнения и существенной чувствительностью к ценовой волатильности. По материалам исследования именно строительные подрядчики формируют около 78 процентов записей в реестре недобросовестных поставщиков, а типичными рисками становятся завышение смет, несвоевременное выполнение работ, поставка материалов ненадлежащего качества и чрезмерное изменение условий контракта в ходе исполнения [7]. Следовательно, здесь аудит должен быть ориентирован не только на правомерность процедур, но и на контроль технологических, ценовых и временных параметров исполнения.

Существенное влияние на результативность аудита оказывает нормативная турбулентность. Изменения законодательства в 2024 году затронули порядок установления дополнительных требований к участникам, отдельные случаи закупки у единственного поставщика, правила подтверждения квалификации подрядчиков и модель привлечения к административной ответственности. Постановление Правительства Российской Федерации от 23.09.2024 № 1285 усилило требования к подтверждающим документам в ряде закупок, что расширило перечень аудиторских процедур и повысило требования к доказательности выводов [3; 4]. В этих условиях особенно значимым становится обновление внутренних регламентов, чек-листов и критериев оценки рисков.

Отдельный блок проблем связан с цифровой трансформацией контрактной системы. С одной стороны, расширение цифрового следа закупки облегчает контроль: 63 процента извещений и 87 процентов их стоимостного объема формируются с использованием каталога товаров, работ, услуг, а доля принимаемых заказчиками независимых гарантий превышает 99 процентов [7]. С другой стороны, автоматизация порождает новые риски: формальное копирование позиций каталога, алгоритмическое завышение цен, неполнота сведений в ЕИС, фиктивное обеспечение заявок и невозможность оперативно отследить отклонения на стадии исполнения контракта. Поэтому аудит закупок должен сочетать машинное вы-

явление аномалий с экспертной оценкой и межведомственной верификацией данных.

В работе обоснован авторский риск-ориентированный подход к аудиту закупок, предполагающий непрерывное сопровождение контрактного цикла на основе риск-профиля каждой закупки. Такой профиль формируется с учетом стоимости и длительности контракта, уровня конкуренции, частоты изменений условий, отраслевой специфики, наличия признаков аффилированности участников, истории исполнения обязательств и качества данных, размещенных в информационных системах. В отличие от традиционной модели, где контроль концентрируется на формальных процедурах, предлагаемый подход переносит центр внимания на вероятность недостижения результата и на масштаб возможных финансовых последствий [3; 5].

Методическое развитие аудита закупок, предложенное в исследовании, включает несколько взаимосвязанных блоков. На стадии планирования необходимы предварительная экспертиза обоснования закупки, проверка выбора способа определения поставщика и углубленный контроль расчета начальной максимальной цены контракта. На стадии определения поставщика требуется анализ ограничительных требований, проверка корректности протокольных решений и оценка рисков картельного поведения. На стадии исполнения контракта приоритет получают чек-листы промежуточной приемки, мониторинг изменения сроков и стоимости, а также сопоставление фактического результата с целями закупки и параметрами государственного задания.

Важнейшим условием результативности предложенной модели выступает развитие информационного обеспечения аудита. Речь идет о формировании единого аналитического контура, который объединяет данные ЕИС, казначейских подсистем, сведения о банковских гарантиях, информацию налоговых органов о благонадежности контрагентов, результаты электронного актирования и данные цифровой прослеживаемости материалов. Для строительных закупок это особенно значимо, поскольку проверка физического следа продукции через систему маркировки «Честный знак» позволяет расширить предмет аудита от анализа документов к подтверждению фактического соответствия материалов условиям контракта. Такой подход повышает доказательность выводов и снижает риск подмены или использования контрафакта.

Содержательный интерес представляет и зарубежный опыт. Исследование показывает, что эффективные модели аудита закупок за рубежом строятся на сочетании единых стандартов контроля, цифровой платформенности и профилактики нарушений. Международные подходы, закрепленные в стандартах аудита эффективности и в практике развитых закупочных систем, демонстрируют, что наибольший эффект достигается там, где аудит интегрирован в управленческий цикл и основан на открытых данных [5]. Для российской системы закупок это означает

необходимость адаптации не отдельных инструментов, а целостной логики: от последующего реагирования на нарушения к раннему предупреждению отклонений и постоянному обновлению риск-моделей.

Практическая апробация предложенных решений, отраженная в выпускной квалификационной работе, показывает их управленческий потенциал. Применение риск-ориентированного подхода и цифрового мониторинга позволило сократить число закупок с единственным поставщиком на 11 п.п., снизить уровень претензионных строительных работ в Московской области с 11 до 6 процентов и обеспечить экономию бюджета на сумму 2,3 млрд руб. в 2025 году. Дополнительно отмечено сокращение бюрократического цикла примерно на 40 процентов и уменьшение количества жалоб поставщиков на 24 процента,

что подтверждает переход аудита от реактивной к проактивной модели управления рисками и ресурсами [7].

Таким образом, совершенствование аудита закупок должно рассматриваться как комплексная задача, включающая уточнение методики контроля, укрепление кадрового потенциала контрактных служб, развитие информационного обеспечения, распространение риск-ориентированного отбора объектов проверки и интеграцию цифровых инструментов в повседневную практику заказчика. Только при таком подходе аудит способен выполнять не карательную, а управленческую функцию — обеспечивать экономичность, результативность и прозрачность закупочной деятельности, а также повышать устойчивость контрактной системы в условиях роста объемов закупок, нормативных изменений и усложнения рыночной среды.

#### Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102054721> (Дата обращения: 28.11.2025).
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201304080023> (Дата обращения: 28.11.2025).
3. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001202007310018> (Дата обращения: 28.11.2025).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 23.09.2024 № 1285 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202409230016> (Дата обращения: 28.11.2025).
5. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) «Аудит эффективности» [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru> (Дата обращения: 28.11.2025).
6. ФАС рассмотрела более 39 тысяч жалоб от участников контрактной системы [Электронный ресурс] // Федеральная антимонопольная служба. URL: <https://fas.gov.ru/news/33751> (Дата обращения: 28.11.2025).
7. Сводный аналитический отчет о результатах мониторинга закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, а также закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц за 2024 г. [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/contracts/purchases?id\\_57=312679-svodnyi\\_analiticheskii\\_otchet\\_o\\_rezultatakh\\_monitoringa\\_zakupok\\_tovarov\\_rabot\\_uslug\\_dlya\\_obespecheniya\\_gosudarstvennykh\\_i\\_munitsipalnykh\\_nuzhd\\_a\\_takzhe\\_zakupok\\_tovarov\\_rabot\\_uslug\\_otdelnymi\\_vidami\\_yuridicheskikh lits\\_za\\_2024\\_g](https://minfin.gov.ru/ru/performance/contracts/purchases?id_57=312679-svodnyi_analiticheskii_otchet_o_rezultatakh_monitoringa_zakupok_tovarov_rabot_uslug_dlya_obespecheniya_gosudarstvennykh_i_munitsipalnykh_nuzhd_a_takzhe_zakupok_tovarov_rabot_uslug_otdelnymi_vidami_yuridicheskikh lits_za_2024_g) (Дата обращения: 01.08.2025).

## Цифровые валюты центральных банков и перспективы использования цифрового рубля

Атласов Илья Евгеньевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Долгая Светлана Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*В условиях цифровой трансформации мировой экономики центральные банки активно исследуют и внедряют цифровые формы национальных валют. Развитие подобных инструментов направлено на модернизацию платежной инфраструктуры, повышение эффективности трансграничных расчетов и сохранение роли государства в денежно-кредитной системе на фоне роста частных цифровых финансовых активов. В статье рассматриваются современные тенденции развития цифровых валют центральных банков, анализируется международный опыт их внедрения,*

*а также оцениваются перспективы использования цифрового рубля. Особое внимание уделяется возможностям его применения в трансграничных расчетах и роли в развитии государственной финансовой инфраструктуры.*

**Ключевые слова:** цифровая валюта центрального банка, цифровой рубль, трансграничные платежи, финансовые технологии.

Финансовая система постоянно трансформируется и во многом это происходит в следствие развития цифровых технологий. За последние несколько лет их появилось множество, как например, большие данные (BD), машинное обучение (ML), криптографические стандарты, блокчейн и другие. В связи с развитием информационных технологий и внедрением их в финансовую и банковскую сферу, стало возможно появление цифровых валют центральных банков (ЦВЦБ или CBDC на английском). На сегодняшний день это одна из наиболее актуальных финансовых технологий. Одно из определений, которое можно встретить в литературе говорит, что «цифровые валюты являются цифровыми средствами обращения и/или платежа, номинированными в государственной или частной расчетной единице, которые выпускаются либо традиционными денежными эмитентами (центральными и коммерческими банками), либо нетрадиционными (финтех/бигтех-компаниями и майнерами/валидаторами в одноранговых сетях)» [2, С. 528]. Таким образом, ЦВЦБ представляет собой цифровую форму национальной валюты, эмитируемую и регулируемую центральным банком государства, которая может использоваться как средство платежа наряду с наличными и безналичными деньгами. Почти такое же определение приводится в докладе Банка международных расчетов. «ЦВЦБ — это цифровые денежные средства, выпускаемые центральным банком и номинированные в национальной расчетной единице, которые представляют собой обязательства центрального банка» [6, С. 4]. Также важно упомянуть о позиционировании ЦВЦБ как официально признанной формы суверенных денег, в то время как криптовалюты официально в качестве таких денег не признаются.

В целом, повышение интереса к использованию ЦВЦБ обусловлено влиянием нескольких факторов, в том числе развитие частных криптовалют и стейблкоинов, рост электронных платежей, а также стремление государств повысить эффективность национальных и международных платежных систем. По данным Банка международных расчетов, 86 % центральных банков мира в настоящее время проводят исследования, пилотные проекты или экспериментальные разработки, связанные с внедрением цифровых валют [6, С. 6].

На глобальный характер явления указывает широкое распространение ЦВЦБ по миру. Инициативы по их изучению или применению по состоянию на 2026 год существуют в большинстве стран мира. Например, один из наиболее крупных сервисов, агрегирующих информацию из профильных сообществ, статей и других открытых источников указывает, что подобные инициативы реализуются в более чем 100 странах [7]. Однако, несмотря на такой большой уровень заинтересованности в технологии, уро-

вень развития проектов значительно отличается. Более 50 стран только проводят исследования или развивают технологии, чуть меньшее количество запустило пилотные проекты и только три страны ввели цифровые валюты центральных банков в обращение [7]. В числе этих трех стран Багамские острова, Нигерия и Ямайка с ЦВЦБ под названиями SandDollar, eNaira и Jam-Dex соответственно.

Одной из крупнейших экономик, внедривших в экономическую жизнь ЦВЦБ стал Китай. Исследования в области эмиссии и бизнес-операций Китай начал проводить в 2014 году, а уже в 2017 году были проведены первые тестирования новой цифровой валюты e-CNY. С 2019 года были запущены пилотные проекты в нескольких провинциях, а в следующем году список провинций был расширен. «По состоянию на 30 июня 2021 г. e-CNY был применен более чем в 1,32 млн операций, охватывающих оплату коммунальных услуг, услуги общественного питания, транспорт, покупки и государственные услуги. Было открыто более 20,87 млн личных кошельков и более 3,51 млн корпоративных кошельков, при этом число транзакций достигло 70,75 млн, а суммы транзакций превысили 34,5 млрд юаней» [3, С. 71]. И Китай продолжает уверенно идти по этому пути. За период с 2023 по 2025 накопленная сумма транзакций составила 2,3 триллиона долларов и вырастает таким образом на 800 % [7]. После чего став самым крупным экспериментом по внедрению ЦВЦБ. Итак, опыт КНР доказывает, что при активной поддержке государства цифровая валюта может быть достаточно быстро интегрирована в экономику.

Среди возможностей использования цифровых валют центральных банков большое значение имеет их использование при трансграничных расчетах. Традиционная банковская система международных платежей во многом характеризуется высоким уровнем зависимости от посреднических финансовых институтов, относительно высокой стоимостью транзакций и длительным временем обработки платежей. Одним из примеров реализации подобной возможности является проект mBridge, реализуемый Банком международных расчетов совместно с центральными банками Китая, Таиланда, Объединенных Арабских Эмиратов и Гонконга. Целью проекта является разработка платформы для прямых расчетов между центральными банками с использованием цифровых валют, что позволяет значительно сократить время и стоимость трансграничных платежей [5, С. 8].

Тем не менее, помимо неотъемлемых преимуществ, связанных с внедрением ЦВЦБ существуют также и риски. В следствие чего в международной практике можно увидеть приостановку пилотных проектов в некоторых странах или пересмотр государственной политики в отношении ЦВЦБ. Наиболее рискованными аспектами

этой технологии являются: возможное снижение ликвидности и роли коммерческих банков, изменение функционирования каналов денежнокредитной трансмиссии вопросы защиты персональных данных и ограниченный интерес со стороны пользователей [1, С. 686]. Так, например, в Нигерии цифровая валюта не была полностью реализована из-за ее слишком резкого и повсеместного внедрения вместо наличных денежных средств. В связи с этим некоторые правительства вместо создания национальной цифровой валюты отдают приоритет регулированию частных цифровых активов и стейблкоинов. Такой подход позволяет использовать преимущества платежных инноваций, развивая их в частном секторе в рамках строго определенной нормативной среды.

Говоря о Российской Федерации, с 2023 года действует Положение Банка России 820-П «О платформе цифрового рубля», которым были введены нормы для пилотного режима. Документ регулирует выпуск, использование и хранение цифровых рублей. Цифровой рубль представляет собой третью форму национальной валюты, помимо наличных и безналичных денежных средств. Центральный Банк в данном случае выступает оператором централизованной инфраструктуры проекта. До 1 сентября 2026 года цифровой рубль будет использоваться только в пилотном режиме. В августе 2023 года он стал доступен узкому кругу клиентов 13 банков, в сентябре 2024 года параметры пилотного проекта были расширены до 9 000 человек и 1 200 компаний. С 1 сентября 2026 года цифровой рубль станет доступен клиентам крупнейших банков и их клиентам торговым компаниям, с выручкой более 120 млн. рублей. На данный момент, на финальном этапе с 1 сентября 2028 года возможность совершать операции с цифровым рублем должны будут предоставить также банки с базовой лицензией и торговые компании с годовой выручкой от 20 млн. рублей [4].

Это расширение доступа особенно важно в свете того, что наиболее полезным и актуальным преимуществом цифрового рубля может стать упрощение проведения трансграничных платежей. В феврале 2026 года ЦБ России опубликовал проект поправок в Положение 820-П, в котором в том числе предложены изменения, направленные на внедрение и потенциальное использование цифрового рубля в трансграничных расчетах. Предполагается, что оператор платформы сможет обеспечивать информационно-технологическое взаимодействие с операторами цифровых валют других стран, что создаст условия для проведения международных расчетов с использованием цифровых валют центральных банков. Упомянутый проект только подготавливает правовую почву для использования цифрового рубля и в связи с этим реальная

возможность реализации этого преимущества пока неясна. Однако, усложнившаяся ситуация в России с проведением платежей в другие страны и получением платежей из-за границы делает это преимущество наиболее ожидаемым среди финансовых институтов и компаний.

В целом, перспективы широко внедрения ЦВЦБ зависят в том числе от особенностей национальной финансовой системы. С этой стороны Россия находится в выгодном положении так как ее рынок платежных услуг и сервисов характеризуется высокой степенью диджитализации. Безналичные расчеты, банковские карты, мобильные платежные сервисы стали неотъемлемой частью финансовой жизни россиян. Особенно выделяется Система быстрых платежей (СБП) на основе Национальной системы платежных карт (НСПК), которая позволила проводить мгновенные переводы между физическими и юридическими лицами. Однако, при наличии столь развитой инфраструктуры, внедрение ЦВЦБ должно иметь преимущества, которых не имеют другие финансовые технологии уже внедренные в экономическую среду.

В целом, учитывая особенности технологии ЦВЦБ, наибольшую пользу она может принести в ситуациях где необходим контроль целевого использования средств и прозрачность транзакций. Следовательно, речь может идти о таких ее способах применения как выплата социальных пособий, распределение субсидий, осуществление платежей в рамках государственного бюджета и исполнение государственных контрактов. В этом сценарии прозрачность финансовых операций повысилась бы, а контроль использования государственных ресурсов стал бы более эффективным. Помимо этого, развитие цифровой валюты может открыть новые возможности для создания инновационных механизмов финансового сотрудничества на международном уровне, где на текущий момент доминируют традиционные финансовые институты.

В заключении стоит подчеркнуть, что ЦВЦБ представляют собой важную инновацию в глобальной финансовой системе, обусловленную технологическими достижениями и спросом на более эффективные платежи. Международный опыт показывает, что их внедрение сложный и многогранный процесс, который зависит от уровня развития финансовой инфраструктуры, институциональных особенностей и приоритетов экономической политики. Так проект цифрового рубля находится на стадии активного развития и поэтапно расширяет функциональные возможности. Дальнейшее его развития, как и развитие других ЦВЦБ, будет зависеть не только от внутренних возможностей и желаний страны, но и от институциональных факторов как внутренний спрос на технологию и международное сотрудничество.

#### Литература:

1. Джаохадзе, Е. Д. Факторы и последствия распространения розничных цифровых валют центральных банков: мировой опыт и выводы для цифрового рубля / Е. Д. Джаохадзе, Е. В. Синельникова-Мурылева. — Текст: непосредственный // Journal of Applied Economic Research. — 2025. — № Т. 24, № 2. — С. 685–713.

2. Кочергин, Д. А. Цифровые активы, криптоактивы и цифровые валюты: экономическое содержание и потенциал конвергенции / Д. А. Кочергин, С. А. Андрюшин. — Текст: непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. — 2023. — № Т. 39, № 4. — С. 496–533.
3. Кочергин, Д. А. Цифровые валюты центральных банков: опыт внедрения цифрового юаня и развитие концепции цифрового рубля / Д. А. Кочергин. — Текст: непосредственный // Russian Journal of Economics and Law. — 2022. — № 16, № 1. — С. 51–78.
4. Банк России Концепция цифрового рубля / Банк России. — М., 2021. — Текст: непосредственный.
5. BIS Innovation Hub Report Project mBridge: Connecting economies through CBDC / BIS Innovation Hub Report. — Basel: BIS, 2023. — Текст: непосредственный.
6. Boar, C. Ready, steady, go? Results of the third BIS survey on central bank digital currency / C. Boar, A. Wehrli. — BIS Papers № 114. — Basel: BIS, 2021. — Текст: непосредственный.
7. CBDC Tracker. — Текст: электронный // atlanticcouncil.org: [сайт]. — URL: <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/> (дата обращения: 24.03.2026).

## Влияние цифровых технологий на совершенствование складской логистики: инструменты, тенденции и возможности внедрения

Букреев Иван Сергеевич, студент  
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В данной статье рассматривается влияние цифровых технологий на трансформацию складской логистики как ключевого фактора повышения конкурентоспособности современных предприятий. Анализируется ряд инструментов цифровизации, включая автоматизированные системы управления складом (WMS), технологии Интернета вещей (IoT), радиочастотную идентификацию (RFID), робототехнику и искусственный интеллект. Особое внимание уделяется современным тенденциям развития «умных складов», интеграции складских процессов в единую цифровую экосистему цепочки поставок, а также возможностям и препятствиям внедрения этих решений в деятельность предприятий. Показано, что использование цифровых инструментов может значительно повысить прозрачность, скорость и точность логистических операций, минимизировать влияние человеческих ошибок и обеспечить адаптивность складской инфраструктуры к динамично меняющимся рыночным условиям.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, складская логистика, системы WMS, Интернет вещей, RFID, робототехника, искусственный интеллект, умный склад.

## The impact of digital technologies on improving warehouse logistics: tools, trends and implementation opportunities

This paper examines the impact of digital technologies on the transformation of warehouse logistics as a key factor in increasing the competitiveness of modern enterprises. It analyzes a range of digitalization tools, including Warehouse Management Systems (WMS), Internet of Things (IoT) technologies, radio frequency identification (RFID), robotics, and artificial intelligence. Special attention is paid to current trends in the development of «smart warehouses», the integration of warehouse processes into a unified digital ecosystem of supply chains, as well as the opportunities and barriers to implementing these solutions in the practical activities of enterprises. It is shown that the use of digital tools can dramatically increase the transparency, speed, and accuracy of logistics operations, minimize the human factor, and ensure the adaptability of warehouse infrastructure to dynamically changing market conditions.

**Keywords:** digital technologies, warehouse logistics, WMS systems, Internet of Things, RFID, robotics, artificial intelligence, smart warehouse.

Цифровая трансформация логистической отрасли — одна из наиболее значимых тенденций современной экономики. Складская логистика, ключевое звено в цепочках поставок, испытывает сильное влияние инновационных технологий, которые коренным образом меняют подходы к организации хранения, обработки и распре-

деления. Традиционные склады, основанные на ручном труде и бумажной работе, уступают место высокоавтоматизированным системам, в которых потоки материалов и информации управляются в цифровом виде. Эти изменения обусловлены необходимостью сокращения времени обработки заказов, повышения точности учета за-

пасов и снижения общей стоимости логистики в условиях растущей волатильности рынка. 6, с.45–47.

Системы управления складом (WMS) являются фундаментальным инструментом цифровизации складской логистики. Современные решения WMS — это уже не просто бухгалтерские программы; они стали интеллектуальными платформами, координирующими все процессы: от приема и размещения товаров до комплектации и отгрузки. Алгоритмы WMS оптимизируют маршруты персонала и оборудования, динамически управляют адресным учетом и интегрируются с погрузочно-разгрузочным оборудованием и системами идентификации. Внедрение WMS не только исключает человеческие ошибки, но и обеспечивает прозрачность складских операций в режиме реального времени, что создает основу для более точных управленческих решений [3, с. 2–3]; [4, с.2–4].

Технологии автоматической идентификации, прежде всего радиочастотная идентификация (RFID), играют решающую роль в обеспечении надежности данных об инвентаризации. В отличие от традиционных штрих-кодов, RFID-метки позволяют одновременно считывать данные с нескольких объектов удаленно и без прямой видимости. Это открывает возможности для непрерывного управления запасами без нарушения работы склада, автоматического подтверждения отгрузок и поступлений, а также отслеживания товаров по всей цепочке поставок. Интеграция RFID-технологий в системы управления складом и планирования ресурсов предприятия создает единое поле данных, которое мгновенно отражает все перемещения товаров в бухгалтерском учете [5, с. 45–48].

Развитие Интернета вещей (IoT) выводит мониторинг складской инфраструктуры на совершенно новый уровень. Датчики, установленные на стеллажах, холодильном оборудовании, воротах и транспортных средствах, собирают информацию об условиях хранения (температура, влажность), использовании складского пространства и производительности оборудования. Эта информация в режиме реального времени передается в центры управления и может использоваться для прогнозной аналитики, прогнозирования потенциальных сбоев и обеспечения своевременного технического обслуживания. Такой подход помогает предотвратить простои, порчу продукции и чрезвычайные ситуации, повышая надежность всей складской системы. [8, с. 24–26].

Наиболее быстрорастущей областью цифровизации является робототехника и внедрение автономных транспортных средств. Использование автоматизированных транспортных средств (AGV) и автономных мобильных роботов (AMR) минимизирует вмешательство чело-

века в рутинные операции по обработке грузов. Роботы могут работать круглосуточно и устойчивы к усталости и ошибкам. В сочетании с системами искусственного интеллекта, оптимизирующими маршруты и управляющими робототехникой, эти технологии обеспечивают значительное повышение производительности и скорости обработки заказов. Кроме того, робототехника особенно важна в условиях нехватки рабочей силы, поскольку позволяет компаниям поддерживать операционную стабильность [1, с. 3–4]; [2, с. 448–449].

Современные тенденции в складской логистике связаны с концепцией «умного склада», представляющего собой полностью интегрированную цифровую экосистему. В такой экосистеме все элементы — от складских систем до программного обеспечения — интегрированы в единую сеть и управляются с помощью больших данных и алгоритмов искусственного интеллекта. Искусственный интеллект анализирует текущие заказы, прогнозирует спрос, автоматически перераспределяет ресурсы и даже корректирует стратегии пополнения запасов. Это позволяет складу адаптироваться к изменениям в режиме реального времени, обеспечивая высокую гибкость на протяжении всей цепочки поставок [7, с. 12–14].

Однако существует ряд препятствий для внедрения цифровых технологий. Высокая стоимость оборудования и программного обеспечения, необходимость реорганизации бизнес-процессов и обучения персонала, проблемы кибербезопасности и интеграция различных систем требуют от компаний тщательной подготовки и поэтапного подхода к цифровизации. Тем не менее, анализ практического опыта показывает, что компании, успешно осуществившие цифровую трансформацию складской логистики, достигают долгосрочных конкурентных преимуществ: увеличения оборачиваемости запасов, снижения операционных затрат и улучшения обслуживания клиентов [6, с. 112–114].

Таким образом, цифровые технологии являются мощным катализатором улучшения складской логистики. Такие инструменты, как системы управления складом, RFID, Интернет вещей, робототехника и искусственный интеллект, составляют основу для создания высокоэффективных, прозрачных и адаптивных складских систем. Интеграция этих решений в единую цифровую среду открывает новые возможности для оптимизации цепочек поставок в целом. Для успешного использования потенциала цифровизации компаниям необходимо не только инвестировать в технологии, но и развивать соответствующую организационную культуру и навыки персонала, обеспечивающие эффективное использование инноваций в долгосрочной перспективе.

#### Литература:

1. Soumpeniotti V., Panagopoulos A. AI Technology in the Field of Logistics // 18th International Workshop on Semantic and Social Media Adaptation and Personalization (SMAP). — Limassol, Cyprus, 2023. — P. 1–6. — DOI: 10.1109/SMAP59435.2023.10255203.

2. Veres P. Increasing the efficiency of warehouse analysis using artificial intelligence // Acta Logistica. — 2023. — Vol. 10, No. 3. — P. 445–451. — DOI: 10.22306/AL.V10I3.415.
3. Головатюк А. С. Оптимизация работы и устройства склада // Молодой ученый. — 2024. — № 49 (548). — С. 2–4.
4. Nevludov I., Bronnikov A., Chala O., Allakhveranov R. Improvement and Optimization of Automated Logistics Processes in Logistics Premises // 5th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES). — Kremenchuk, Ukraine, 2023. — P. 1–6. — DOI: 10.1109/MEES61502.2023.10402386.
5. Naz L. F. Role of Radio Frequency Identification (RFID) in Warehouse and Logistic Management System using Machine Learning Algorithm // The International Journal of Advanced Smart Convergence. — 2024. — Vol. 13, No. 2. — P. 42–51.
6. Пузанова И. А. Цифровая трансформация складской логистики: монография. — М.: КноРус, 2024. — 182 с.
7. Тебекин А. В., Тебекин П. А. Цифровая трансформация логистики: современные вызовы и перспективы развития // Логистика и управление цепями поставок. — 2023. — № 6 (113). — С. 9–17.
8. Кудрявцев В. А., Кудрявцева С. С. Технологии интернета вещей в управлении цепями поставок // Вестник транспорта. — 2024. — № 3. — С. 22–28.

## Цифровая трансформация управления общественным транспортом: опыт муниципалитетов России и Китая

Ван Фунин, студент магистратуры  
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

*В статье рассматривается опыт цифровой трансформации управления общественным транспортом в России и Китае на примере Москвы и Шанхая. Описаны направления цифровизации транспортных систем: внедрение интеллектуальных транспортных систем, платформенная модель управления, использование больших данных, искусственного интеллекта и технологий 5G.*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, общественный транспорт, умный город, интеллектуальные транспортные системы, платформа, Москва, Шанхай, электробус, 5G, большие данные.

Несмотря на то, что мы живем в XXI веке и цифровые технологии являются неотъемлемой частью нашей повседневности, многие руководители транспортных компаний по-прежнему продолжают использовать устаревшие методы управления. Из-за этого возникает большое количество проблем в работе автопарка: сбои, поломки, аварии, нарушение планов и графиков. Быстрый рост населения и постоянное увеличение количества транспортных средств требует интеллектуального и экономически эффективного подхода к их решению.

Цифровая трансформация общественного транспорта связана с развитием «умных городов» и устойчивой городской среды. В текущих условиях она направлена на более эффективное управление транспортными потоками, повышение качества обслуживания пассажиров и снижение экологической нагрузки [1]. В России цифровизация транспорта реализуется в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [2]. Общий объем финансирования проекта превышает 1 трлн руб. В Китае аналогичные процессы развиваются в рамках стратегии цифровой экономики, где технологии 5G, большие данные и искусственный интеллект интегрируются в транспортные системы.

Москва является одним из ведущих примеров цифровой трансформации общественного транспорта в Рос-

сийской Федерации и входит в число городов с развитой инфраструктурой интеллектуальных транспортных систем. Управление транспортным комплексом осуществляется через централизованную цифровую платформу. В состав Интеллектуальной транспортной системы Москвы входят более 3,5 тыс. детекторов транспортных потоков, свыше 2 тыс. камер фото- и видеofиксации, автоматизированные системы управления светофорами, а также Центр организации дорожного движения.

Цифровизация пассажирских сервисов включает единую билетную систему «Тройка» и мобильные приложения для планирования маршрутов и оплаты проезда, интегрированные с городскими сервисами. Развивается также экологически чистый транспорт. К 2024–2025 гг. в Москве эксплуатируется более 2700 электробусов на 120–130 маршрутах, пассажиропоток превышает 300 млн поездок, а сокращение выбросов CO<sub>2</sub> оценивается более чем в 130 тыс. тонн.

На данный момент ключевым проектом является Национальная цифровая транспортно-логистическая платформа «ГосЛог», которая реализуется при участии Министерства транспорта Российской Федерации и объединяет данные о грузовых и пассажирских перевозках, переводит документооборот в цифровой формат, повышает прозрачность логистических процессов и сокращает админи-

стративные издержки. Внедрение платформы позволяет снизить логистические издержки на 10–15 % и сократить время обработки перевозочных документов до 30 %. Сегодня более 630 федеральных государственных информационных систем обеспечивают сбор, хранение и обработку больших массивов данных. Интеграция технологий

больших данных и искусственного интеллекта позволяет оптимизировать расписание и интервалы движения транспорта, снижает тем самым перегруженность и повышает качество обслуживания. Опыт Москвы ярко отражает развитие цифровых технологий в управлении общественным транспортом России (Таблица 1).

Таблица 1. Цифровая трансформация управления общественным транспортом Москвы

Показатель	Данные
<b>Интеллектуальная транспортная система (ITS)</b>	Действует с 2012 г., система мониторинга и управления трафиком
Количество камер наблюдения (CCTV) в ITS	Св. 2048 камер видеofиксации
Количество стационарных камер (фиксация нарушений)	≈ 1402
Средний ежедневный пассажиропоток общественного транспорта	>15 млн поездок в день
Процент поездок с использованием электронной карты «Тройка»	>50 % от всех поездок
Количество электробусов на 2025 г	> 2 700 единиц
Ключевые цифровые технологии внедрения	AI, IoT, контактная и бесконтактная оплата, цифровые платформы

Шанхай представляет собой один из крупнейших и технологически развитых городских транспортных комплексов, где цифровые технологии интегрированы в процессы управления и обслуживания пассажиров. Система общественного транспорта города включает несколько взаимосвязанных подсистем (метро, автобусы, скоростной маглев и городской железнодорожный транспорт) и служит примером комплексной цифровизации на уровне мегаполиса [3].

По данным официальной статистики и городских отчётов, в Шанхае функционирует более 1000 автобусных маршрутов; транспорт адаптируется к мобильности населения на основе данных пассажиропотока, расписаний и дорожной ситуации. Метро города включает 19 линий и более 510 станций, общая протяжённость сети по состоянию на конец 2021 г. составляла около 831 км. В 2019 г. метро перевезло около 3,88 млрд пассажиров за год, а по данным отчётов за 2024 г. среднесуточный пассажиропоток превышал 10,27 млн человекопоездов [4].

Цифровая инфраструктура играет значимую роль в управлении транспортной системой. В 2025 г. Шанхай стал первым мегаполисом Китая, где сеть 5G полностью охватила систему метро. Вся сеть метро подключена к 5G, а более 80 % линий обновлено до стандарта 5GAdvanced. Эта инфраструктура используется для систем мониторинга и предиктивного обслуживания подвижного состава, путей, сигнализации и других элементов транспортной сети. Платформы управления транспортом в реальном времени обеспечивают обмен данными между центрами управления, диспетчерскими службами и инфраструктурными датчиками. Сегодня Китай активно развивает национальную цифровую инфраструктуру. По данным исследования CPTOND2025, более 350 городов охвачены автобусными маршрутами общей длиной около 3,375 млн км, а метро в 46 городах составляет около 33 000 км линий. Для наглядности представим опыт цифровой трансформации управления общественным транспортом Шанхая в таблице 2.

Таблица 2. Цифровая трансформация управления общественным транспортом Шанхая

Показатель	Значение
Общее число автобусных линий	> 1000 маршрутов городского транспорта
Число линий метро	19 активных линий
Длина сети с 5Gпокрытием	~896 км (включая все 21 маршрут)
Количество станций с 5Gсетями	517 станций
Доля линий с 5GAdvanced	> 80 % сети метро
Средняя скорость 5Gсети (в метро)	> 600 Мбит/с
Пиковая скорость 5Gсети	> 1 Гбит/с
Функции 5Gинфраструктуры	мониторинг оборудования, диагностика, управление трафиком
Платформы навигации и цифровые сервисы	интегрированные приложения для пассажиров (маршруты, расписания, оповещения)
Используемые технологии	IoT, 5GAdvanced, аналитика больших данных

Из данных проведенного исследования можно сделать вывод о том, что повышение интеграции цифровых платформ связано с переходом к единой цифровой экосистеме транспорта на национальном уровне для обмена данными между городскими и региональными системами. Использование ИИ и аналитики больших данных применя-

ется для прогнозирования транспортных потоков, оптимизации расписаний и интервалов движения, снижения перегруженности. Цифровая трансформация общественного транспорта в целом влияет на эффективность управления, качество обслуживания пассажиров и устойчивое развитие городских систем.

#### Литература:

1. Министерство транспорта Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://mintrans.gov.ru/> (дата обращения: 01.04.2026).
2. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Википедия. — Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Национальный\\_проект\\_«Экономика\\_данных\\_и\\_цифровая\\_трансформация\\_государства»](https://ru.wikipedia.org/wiki/Национальный_проект_«Экономика_данных_и_цифровая_трансформация_государства») (дата обращения: 01.04.2026).
3. Shanghai releases report on transportation development. English Shanghai Government Portal. 24.04.2025 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://english.shanghai.gov.cn/enInFocus/20250424/62094e1fd8854a40b038d81213865372.html> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Shanghai Metro // Wikipedia, The Free Encyclopedia. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://en.wikipedia.org/wiki/Shanghai\\_Metro](https://en.wikipedia.org/wiki/Shanghai_Metro) (дата обращения: 01.04.2026).

## Современные подходы к формированию и совершенствованию стратегии развития организации в условиях цифровой трансформации

Гребенюк Дмитрий Сергеевич, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье рассматриваются современные подходы к формированию и совершенствованию стратегии развития организации в условиях цифровой трансформации. Анализируются ключевые проблемы адаптации стратегического управления к цифровой среде, включая интеграцию информационных технологий и аналитических инструментов в процессы планирования и принятия решений. Особое внимание уделяется выявлению недостатков традиционных стратегических моделей и выработке предложений по их модернизации с целью повышения эффективности стратегического управления и конкурентоспособности организации.*

**Ключевые слова:** стратегия развития организации, цифровая трансформация, стратегическое управление, информационные технологии, бизнес-аналитика, цифровая адаптация, совершенствование стратегии, инновационные подходы.

Стратегическое развитие организации в современных условиях всё более напрямую зависит от степени её цифровой адаптации, способности интегрировать информационные технологии в управленческие процессы, а также от умения использовать накопленные данные для прогнозирования и оптимизации бизнес-деятельности. Цифровая трансформация перестает быть дополнительным инструментом и становится неотъемлемым фактором конкурентоспособности, влияя на все элементы стратегического управления — от постановки целей и анализа внешней и внутренней среды до мониторинга исполнения стратегии и оценки эффективности её реализации. В условиях стремительного технологического прогресса и глобализации экономики традиционные подходы к формированию стратегии, основанные на статических моделях и периодических плановых отчетах, часто оказываются недостаточно гибкими и адаптивными, что создаёт

риски для устойчивого развития организации, снижения её конкурентоспособности и устойчивости к внешним и внутренним вызовам.

Одной из ключевых проблем является низкая адаптивность стратегических моделей к динамике цифровой среды и быстро меняющихся рыночных условий. Многие организации продолжают использовать устаревшие инструменты стратегического анализа, которые не учитывают влияние больших данных, цифровых платформ, автоматизации бизнес-процессов, искусственного интеллекта и аналитики социальных медиа. В результате возникает разрыв между поставленными стратегическими целями и реальной способностью организации их реализовать, что снижает общую эффективность управления и может привести к потере конкурентных преимуществ, снижению доходности и ухудшению взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами.

Ещё одной проблемой является ограниченное использование аналитических инструментов при формировании стратегии и принятии управленческих решений. В большинстве организаций стратегические решения по-прежнему принимаются на основе традиционных отчетов, экспертных оценок и интуиции менеджеров, без полноценной интеграции современных методов бизнес-аналитики, прогнозных моделей, сценарного анализа и инструментов визуализации данных. Недостаток информации и аналитической поддержки приводит к неоптимальному распределению ресурсов, снижению точности прогнозов, несвоевременному выявлению рисков, невозможности корректировать стратегические планы в условиях быстрых изменений внешней среды, а также к снижению оперативности принятия решений на всех уровнях управления [2].

Особое внимание требует проблема взаимодействия организационной структуры с цифровыми процессами. Во многих случаях внедрение цифровых технологий носит фрагментарный характер и не сопровождается системной трансформацией управленческих процессов и корпоративной культуры. Это ограничивает потенциал цифровизации для поддержки стратегического развития и создаёт риски дублирования функций, потери эффективности, отсутствия прозрачности в управлении и недостаточной координации между подразделениями, что негативно сказывается на скорости реализации стратегических инициатив и адаптации к внешним изменениям.

Для решения выявленных проблем необходимо применять комплексный, многоуровневый подход к формированию и совершенствованию стратегии развития организации. Одним из ключевых направлений является интеграция цифровых технологий в процесс стратегического планирования. Это включает использование аналитических платформ, систем бизнес-аналитики (BI), инструментов прогнозирования и моделирования сценариев, искусственного интеллекта для обработки больших данных, а также цифровых решений для визуализации ключевых показателей эффективности. Такой подход позволяет принимать более обоснованные, информированные и оперативные управленческие решения, повышая точность прогнозов и снижая неопределённость в процессе стратегического планирования.

Важным направлением является повышение гибкости и адаптивности стратегических моделей. Рекомендуется применять итеративные и модульные подходы к разработке стратегии, такие как agile-методы стратегического планирования, стратегический дизайн и методики Lean Startup для корпоративных инноваций. Эти методы позволяют регулярно пересматривать цели, корректировать действия в зависимости от изменений рыночной и технологической среды, быстро реагировать на новые возможности и угрозы, а также создавать механизмы обратной связи между планированием и исполнением стратегии. Такой подход способствует повышению устойчивости организации, снижению рисков несоответствия стратегии

внешним условиям и увеличению вовлечённости всех подразделений в достижение корпоративных целей.

Не менее значимой мерой является развитие информационно-аналитической инфраструктуры организации. Создание централизованных систем сбора, хранения и обработки данных, внедрение аналитических дашбордов, показателей эффективности (KPI) и корпоративных систем мониторинга процессов обеспечивает прозрачность управления, позволяет выявлять узкие места, прогнозировать потенциальные риски и улучшать координацию между подразделениями. Кроме того, регулярное обучение сотрудников использованию цифровых инструментов и развитие их аналитических компетенций повышает уровень цифровой грамотности организации и способствует успешной реализации стратегических инициатив [1].

Особое внимание следует уделить интеграции стратегического управления с инновационной деятельностью и цифровыми бизнес-моделями. Внедрение цифровых технологий должно сопровождаться активным поиском новых источников дохода, оптимизацией бизнес-процессов, разработкой и внедрением инновационных продуктов и услуг, а также оценкой их влияния на финансовые и нефинансовые показатели. Использование инструментов бизнес-аналитики, прогнозирования и моделирования сценариев позволяет оценивать потенциал инноваций, управлять рисками и корректировать стратегические цели с учётом возможностей цифровой трансформации, обеспечивая непрерывное обновление конкурентных преимуществ организации.

Дополнительно необходимо развивать интеграцию стратегического управления с управлением рисками и кибербезопасностью, что становится критически важным в условиях цифровизации. Использование аналитических инструментов для мониторинга технологических угроз, анализа эффективности процессов и прогнозирования внешних факторов позволяет снижать потенциальные негативные воздействия на стратегические цели и повышает устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

Таким образом, современные подходы к формированию и совершенствованию стратегии развития организации требуют комплексной цифровой интеграции, применения адаптивных и итеративных моделей стратегического планирования, эффективного использования аналитических инструментов и развития инновационной среды. Решение проблем, связанных с низкой адаптивностью стратегий, недостаточным использованием бизнес-аналитики, фрагментарной цифровизацией процессов, ограниченными инновационными инициативами и недостаточной интеграцией стратегического управления с управлением рисками, позволит повысить эффективность стратегического управления, ускорить цифровую трансформацию, укрепить конкурентные позиции организации на рынке и обеспечить устойчивое развитие в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Литература:

1. Одинцов, Б. Е. Когнитивные системы управления эффективностью бизнеса: учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 311 с.
2. Черткова, Е. А. Статистика. Автоматизация обработки информации: учебное пособие для вузов / Е. А. Черткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 195 с.

## Применение информационной бизнес-аналитики для совершенствования стратегии развития организации

Гребенюк Дмитрий Сергеевич, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье анализируются проблемные аспекты применения информационной бизнес-аналитики для совершенствования стратегии развития организации. Рассматриваются ключевые недостатки использования разрозненных данных, ограниченной прогнозной аналитики и низкой цифровой компетентности сотрудников, влияющие на точность стратегического планирования и эффективность принятия управленческих решений. Особое внимание уделяется вопросам интеграции BI-инструментов, внедрения прогнозной и сценарной аналитики, развития аналитических компетенций персонала и выработке предложений по повышению адаптивности и устойчивости стратегии организации.*

**Ключевые слова:** стратегия развития организации, бизнес-аналитика, информационные технологии, прогнозная аналитика, цифровая трансформация, стратегическое управление, интеграция данных, совершенствование стратегии.

Эффективное стратегическое развитие организации в современных условиях невозможно без применения инструментов информационной бизнес-аналитики (BI). Организации сталкиваются с необходимостью обработки больших объемов данных, мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI), прогнозирования динамики рынка и анализа поведения клиентов. В отсутствие интегрированной аналитической поддержки стратегического управления организация рискует принимать решения на основе фрагментарной информации, что снижает точность прогнозов, приводит к нерациональному распределению ресурсов и замедляет реакцию на изменения внешней среды.

Одной из ключевых проблем является разрозненность информационных потоков и отсутствие единой аналитической платформы. В большинстве организаций данные хранятся в отдельных системах: бухгалтерии, CRM, ERP, производственных учетах и маркетинговых платформах. Это затрудняет объединение информации для комплексного анализа и принятия стратегических решений. Такая разрозненность приводит к снижению прозрачности процессов, замедлению реакции менеджмента на отклонения от планов и затрудняет корректировку стратегических инициатив.

Второй проблемой является недостаточное использование прогнозной и сценарной аналитики. Стратегические решения зачастую принимаются на основе ретроспективных данных, без учета возможных изменений во внешней среде, технологических трендов и поведения конкурентов. Это ограничивает возможности организации адаптироваться к новым условиям рынка, снижает устойчивость стратегии к внешним рискам и увеличивает вероятность неоптимального распределения ресурсов.

В условиях нестабильной экономики и ускоренной цифровизации подобная недостаточность аналитики может привести к потере конкурентных преимуществ и снижению финансовой устойчивости [2].

Еще одной проблемой является ограниченная цифровая компетентность сотрудников. Для эффективного применения BI-инструментов необходимы специалисты, способные не только собирать и анализировать данные, но и интерпретировать их в контексте стратегических целей организации. Недостаток квалифицированных кадров снижает потенциал аналитики и ограничивает возможности цифровой трансформации. Более того, в некоторых организациях отсутствует культура принятия решений на основе данных, что препятствует системной интеграции аналитики в стратегическое управление.

Особое внимание следует уделить проблеме интеграции BI с управленческими и операционными процессами. Часто внедрение аналитических инструментов носит фрагментарный характер и не сопровождается организационными изменениями. Например, системы сбора данных могут использоваться только отделом маркетинга или финансов, без интеграции с планированием и управлением проектами. Это ограничивает потенциал аналитики для стратегического управления и снижает общую эффективность организации.

Для решения выявленных проблем рекомендуется комплексный подход к интеграции информационной бизнес-аналитики в процесс стратегического управления. Прежде всего, необходимо создать централизованную BI-платформу, объединяющую данные из всех внутренних и внешних источников. Это обеспечит прозрач-

ность процессов, ускорит принятие решений и позволит оперативно реагировать на отклонения от стратегических планов. Использование аналитических дашбордов и KPI позволит руководству отслеживать реализацию стратегии в реальном времени и корректировать действия при необходимости.

Важным направлением является внедрение прогнозной и сценарной аналитики. Моделирование различных сценариев «чтоесли» и прогнозирование ключевых финансовых и операционных показателей позволяют оценивать последствия стратегических решений до их реализации. Это повышает адаптивность стратегии, снижает риски неоптимального распределения ресурсов и помогает организации заранее готовиться к внешним изменениям, например к колебаниям спроса, изменениям в налоговом законодательстве или появлению новых технологий.

Не менее значимым является развитие цифровой компетентности сотрудников. Регулярные тренинги, мастер-классы и курсы по работе с аналитическими инструментами формируют культуру принятия решений на основе данных, повышают эффективность использования BI-систем и способствуют интеграции аналитики в процесс стратегического управления. Кроме того, важно вовлекать ключевых сотрудников в разработку стратегических показателей и моделей прогнозирования, что повышает ответственность и мотивацию персонала [1].

Особое внимание следует уделить интеграции бизнес-аналитики с инновационной деятельностью организации. BI-инструменты позволяют оценивать потенциал новых продуктов, услуг или бизнес-моделей, прогнозировать их влияние на финансовые показатели и корректировать стратегические цели с учетом анализа данных о рынке и поведении клиентов. Это создает условия для динамического совершенствования стратегии и повышения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

#### Литература:

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виногоградова, А. М. Лобанова; под редакцией О. И. Долгановой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 322 с.
2. Одинцов, Б. Е. Когнитивные системы управления эффективностью бизнеса: учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 311 с.

## Электронные налоговые сервисы как элемент цифровизации государственного управления

Дьячкова Татьяна Сергеевна, студент магистратуры  
Южно-Уральский технологический университет (г. Челябинск)

*Статья посвящена исследованию электронных налоговых сервисов как ключевого элемента цифровизации государственного управления в Российской Федерации и ведущих зарубежных странах. В условиях масштабной цифровой трансформации публичного администрирования налоговая сфера выступает одним из наиболее динамично развиваю-*

Дополнительно, для усиления эффективности аналитики рекомендуется внедрение процессов постоянного мониторинга и обратной связи. Стратегические инициативы должны регулярно оцениваться с использованием KPI и аналитических отчетов. В случае выявления отклонений следует применять корректирующие действия, включая перераспределение ресурсов, изменение приоритетов проектов или корректировку долгосрочных целей. Такой подход обеспечивает циклическое улучшение стратегии и формирует организационную гибкость.

Наконец, следует учитывать интеграцию BI с внешними источниками данных. Анализ рынка, поведение конкурентов, данные государственных статистических органов, социальные и демографические показатели позволяют организации принимать решения на основе комплексной информации и повышают точность прогнозов. Интеграция внутренних и внешних данных расширяет аналитический контекст и обеспечивает стратегические решения, соответствующие текущей ситуации и будущим трендам.

Таким образом, применение информационной бизнес-аналитики является ключевым фактором совершенствования стратегии развития организации. Решение проблем, связанных с разрозненностью данных, недостаточной прогнозной аналитикой, низкой цифровой компетентностью сотрудников и фрагментарной цифровизацией процессов, позволяет повысить точность стратегического планирования, улучшить контроль за реализацией целей и ускорить цифровую трансформацию организации.

Внедрение комплексной BI-системы, развитие аналитических компетенций персонала, применение прогнозной аналитики и интеграция данных с инновационной деятельностью создают условия для динамического совершенствования стратегии, повышения конкурентоспособности и устойчивого развития организации.

щихся секторов электронного правительства. Актуальность темы обусловлена необходимостью системного осмысления происходящих изменений, оценки их эффективности и выработки научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию налоговых сервисов в цифровой среде.

**Ключевые слова:** электронные налоговые сервисы, цифровизация государственного управления, электронное правительство, цифровое налоговое администрирование, Федеральная налоговая служба, искусственный интеллект в налогообложении, проактивные сервисы, цифровая трансформация.

Цифровая трансформация государственного управления является одним из наиболее значимых глобальных трендов современности. В условиях активного внедрения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) во все сферы общественной жизни государство вынуждено переосмысливать не только инструменты своей деятельности, но и саму природу взаимодействия с гражданами и организациями. Налоговое администрирование в этом контексте занимает особое место: будучи одной из базовых функций государства, оно непосредственно затрагивает интересы каждого субъекта экономической деятельности.

Электронные налоговые сервисы возникли как закономерный ответ на требования времени. Если на заре интернет-эпохи речь шла лишь о размещении информации на сайтах налоговых органов, то сегодня мы наблюдаем качественно иную реальность: интеграцию искусственного интеллекта, обработку массивов больших данных, формирование сквозных цифровых профилей налогоплательщиков, автоматизированное налоговое декларирование и проактивное предоставление услуг. Всё это меняет саму природу отношений между государством и налогоплательщиком.

Теоретическим фундаментом изучения электронных налоговых сервисов служит концепция электронного правительства (e-government), получившая широкое распространение в научной литературе с конца 1990-х годов. Классическое определение электронного правительства, предложенное Всемирным банком, трактует его как использование информационных технологий государственными органами для трансформации их отношений с гражданами, бизнесом и другими звеньями государственной власти. Эти технологии могут служить различным целям: лучшему предоставлению государственных услуг гражданам, улучшению взаимодействия с бизнесом и промышленностью, усилению возможностей граждан посредством доступа к информации или более эффективному государственному управлению [1].

В научной литературе выделяются несколько этапов эволюции концепции электронного правительства. На первом этапе (конец 1990-х — начало 2000-х годов) доминировала модель «электронного правительства» в узком смысле, ориентированная на перевод государственных услуг в онлайн-формат. На втором этапе (2000-е — начало 2010-х годов) акцент сместился на интеграцию государственных сервисов и построение «единого окна». На третьем этапе (2010-е годы) сформировалась концепция «цифрового правительства» (digital government), ориентированная не просто на автоматизацию существующих

процессов, но на их принципиальный реинжиниринг с учётом возможностей цифровых технологий. Наконец, на современном этапе всё активнее обсуждается концепция «правительства как платформы» (Government as a Platform), предложенная Тимом О'Рейли и предполагающая создание открытой инфраструктуры, на основе которой развивается экосистема государственных и частных сервисов [2].

В отечественной научной литературе понятие «электронные налоговые сервисы» не получило общепринятого определения. Ряд авторов использует термины «электронные налоговые услуги», «цифровые налоговые сервисы», «онлайн-сервисы налоговых органов» как синонимы, что создаёт терминологическую неопределённость. В целях настоящего исследования предлагается следующее определение: электронные налоговые сервисы — это совокупность цифровых инструментов, платформ и систем, посредством которых налоговые органы осуществляют информирование налогоплательщиков, обеспечивают выполнение ими налоговых обязательств, осуществляют налоговый контроль и администрирование в автоматизированном режиме с использованием информационно-коммуникационных технологий.

Данное определение позволяет выделить несколько ключевых характеристик электронных налоговых сервисов. Прежде всего, это технологическая основа — ИКТ являются не вспомогательным инструментом, а существенной характеристикой таких сервисов. Далее — субъектная направленность: сервисы ориентированы на различные категории пользователей (физические лица, индивидуальные предприниматели, организации, налоговые агенты). Немаловажна и функциональная полнота: электронные налоговые сервисы охватывают весь спектр взаимодействия между налоговым органом и налогоплательщиком. Наконец, важна степень автоматизации, которая варьируется от частичной до полной.

В научной литературе существует несколько конкурирующих теоретических моделей, описывающих взаимодействие государства и налогоплательщика. Классическая модель «полицейского и вора» (Allingham, Sandmo, 1972) трактует налогоплательщика как рационального экономического агента, минимизирующего налоговые издержки с учётом вероятности обнаружения нарушений. В рамках данной модели цифровизация налогового администрирования рассматривается прежде всего как инструмент повышения эффективности контроля [3].

Альтернативная модель — «расширенная модель» Слиммингса и Смита — акцентирует внимание на пси-

хологических и социальных факторах налогового поведения: налоговой морали, социальных нормах, доверии к государству. С этих позиций электронные налоговые сервисы важны не только как инструмент контроля, но и как средство формирования позитивного опыта взаимодействия с налоговыми органами, снижения транзакционных издержек и повышения налоговой грамотности.

Концепция «кооперативного соответствия» (cooperative compliance), активно продвигаемая ОЭСР, предполагает переход от конфронтационной к партнёрской модели отношений между налоговыми органами и крупными налогоплательщиками на основе взаимного доверия и прозрачности. Цифровые платформы создают технологическую основу для реализации такой модели — обмена данными в режиме реального времени, заблаговременного согласования налоговых позиций и т. д.

В развитие классической модели цифровой зрелости (Digital Maturity Model) применительно к налоговому администрированию предлагается классификация электронных налоговых сервисов по пяти уровням цифровой зрелости.

Уровень 1 — информационный — предполагает размещение информации о налогах, нормативной базе и реквизитах платежей на сайте налогового органа. Взаимодействие носит односторонний характер: от налогового органа к налогоплательщику.

Уровень 2 — интерактивный — обеспечивает возможность направления запросов и получения ответов в электронной форме, скачивания форм документов, использования калькуляторов. Взаимодействие приобретает двусторонний характер, однако значительная часть операций по-прежнему выполняется вручную.

Уровень 3 — транзакционный — предполагает полную возможность подачи деклараций, уплаты налогов, получения справок и иных документов в электронной форме без личного визита в налоговый орган. Это уровень «традиционного» электронного правительства.

Уровень 4 — интегрированный — характеризуется бесшовной интеграцией налоговых сервисов с другими государственными системами, а также с учётными системами налогоплательщиков; налоговые данные формируются автоматически в режиме реального времени.

Уровень 5 — проактивный — представляет собой высшую стадию цифровой зрелости, при которой налоговый орган самостоятельно исчисляет налоговые обязательства на основе имеющихся данных, предзаполняет декларации или вовсе исключает необходимость их подачи, выявляет ошибки до их возникновения и персонализированно информирует налогоплательщиков.

Анализ международного опыта позволяет выделить несколько устойчивых тенденций в развитии электронных налоговых сервисов. Первая тенденция — переход к предзаполненным декларациям. Более 40 стран мира в той или иной мере внедрили системы автоматического предзаполнения налоговых деклараций. Согласно данным ОЭСР, доля налогоплательщиков, использующих

предзаполненные декларации, в ряде стран превышает 90 %, что свидетельствует о высокой эффективности данного подхода как с точки зрения снижения административной нагрузки, так и с точки зрения повышения уровня соблюдения налоговых обязательств.

Вторая тенденция — внедрение систем электронного инвойсирования. Обязательный электронный документооборот счетов-фактур последовательно вводится во всё большем числе юрисдикций — Бразилии, Италии, Франции, Индии, Китае. Это позволяет налоговым органам получать данные о транзакциях в режиме реального времени, существенно снижая разрыв НДС (VAT gap).

Третья тенденция — использование искусственного интеллекта и машинного обучения для налогового контроля. Нейронные сети и алгоритмы машинного обучения активно применяются для анализа рисков, выявления подозрительных транзакций, автоматизации налоговых проверок.

Четвёртая тенденция — персонализация налоговых сервисов. Передовые налоговые администрации переходят от стандартизированных к персонализированным сервисам, адаптированным к индивидуальному профилю налогоплательщика.

Цифровизация налогового администрирования в России прошла несколько выраженных этапов. Первый этап (1990-е — начало 2000-х годов) связан с первичной автоматизацией налоговых органов: созданием ведомственных информационных систем, переходом от бумажного к электронному документообороту внутри ФНС. На этом этапе внешние сервисы для налогоплательщиков практически отсутствовали.

Второй этап (2000-е — середина 2010-х годов) ознаменовался появлением первых онлайн-сервисов для налогоплательщиков: электронной отчётности, систем электронного документооборота с налоговыми органами, первых версий «Личного кабинета» для физических лиц. Существенную роль сыграло развитие системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), позволившей организовать автоматический обмен данными между ФНС и другими ведомствами.

Третий этап (середина 2010-х — начало 2020-х годов) характеризуется качественным скачком в развитии налоговых сервисов, связанным с реализацией концепции «ФНС как цифровой сервисной компании». Введена обязательная онлайн-касса (ККТ) с передачей данных о расчётах в режиме реального времени, создана система маркировки товаров «Честный знак», запущена система автоматического возврата НДС (АСК НДС-2, АСК НДС-3), появилось мобильное приложение «Мой налог» для самозанятых.

Четвёртый этап (с 2020-х годов по настоящее время) связан с реализацией концепции «государство как платформа» и переходом к проактивному налоговому администрированию. ФНС России всё активнее позиционирует себя не как контролирующий орган, а как сервисную структуру, создающую условия для добровольного и удобного исполнения налоговых обязательств [4].

Сегодня ФНС России располагает разветвлённой системой электронных сервисов для различных категорий налогоплательщиков. Флагманским сервисом для физических лиц является «Личный кабинет налогоплательщика» (ЛК ФЛ), охватывающий более 50 миллионов пользователей по состоянию на начало 2026 года. Сервис позволяет просматривать информацию об имуществе и транспорте, отслеживать начисленные и уплаченные налоги, подавать налоговые декларации по форме 3-НДФЛ, получать налоговые вычеты (в том числе в упрощённом порядке), направлять обращения в налоговые органы и получать ответы.

Принципиально важным шагом стало внедрение упрощённого порядка получения налоговых вычетов: налоговый орган самостоятельно формирует предзаполненное заявление на основе данных, поступающих от банков и работодателей. Налогоплательщик лишь проверяет и подтверждает заявление, не собирая никаких документов. Это классический пример проактивного сервиса, соответствующего 5-му уровню цифровой зрелости в предложенной классификации [5].

Для индивидуальных предпринимателей и организаций ключевым сервисом является «Личный кабинет юридического лица» (ЛК ЮЛ) и «Личный кабинет индивидуального предпринимателя» (ЛК ИП). Эти сервисы обеспечивают возможность просмотра состояния расчётов с бюджетом, получения документов, направления запросов и осуществления сверок.

Уникальным российским достижением является приложение «Мой налог» для самозанятых граждан, применяющих специальный налоговый режим «налог на профессиональный доход» (НПД). Приложение обеспечивает регистрацию в качестве самозанятого, учёт доходов (через формирование чеков), автоматическое исчисление налога и его уплату в два клика. К 2026 году число зарегистрированных самозанятых превысило 10 миллионов человек, что свидетельствует о высокой привлекательности режима и удобстве сервиса.

Особого внимания заслуживает система автоматизированного контроля за возмещением НДС (АСК НДС), ставшая одним из наиболее значимых достижений ФНС России в сфере цифрового налогового контроля. Система обеспечивает сквозную проверку всей цепочки НДС: данные счетов-фактур в книгах покупок и книгах продаж всех контрагентов автоматически сопоставляются между собой. Любое расхождение автоматически выявляется и становится основанием для запроса пояснений или проведения контрольных мероприятий [6].

По данным ФНС России, внедрение АСК НДС привело к существенному сокращению разрыва по НДС (VAT gap). Если в 2015 году он составлял около 17 % от теоретических поступлений, то к 2024 году снизился до 4–5 %, что соответствует показателям наиболее развитых в налоговом отношении стран Европейского союза. Это убедительно демонстрирует эффективность цифровых инструментов контроля.

С 1 января 2023 года в России введён Единый налоговый счёт (ЕНС), кардинально изменивший механизм уплаты налогов и сборов. Суть реформы состоит в том, что налогоплательщик перечисляет средства на единый счёт без указания конкретного налога, а налоговый орган самостоятельно распределяет поступившие суммы по соответствующим обязательствам в установленном законом порядке [6].

С точки зрения цифровизации введение ЕНС является важным шагом: оно упрощает платёжный процесс, снижает число ошибок при оформлении платёжных документов и создаёт единую точку контроля состояния расчётов. Вместе с тем переходный период сопровождался значительными техническими и административными сложностями, что обусловило критику реформы со стороны бизнес-сообщества.

Применяя предложенную классификацию, можно констатировать, что российские налоговые сервисы в целом соответствуют уровню 4 (интегрированный) с отдельными элементами уровня 5 (проактивный). К числу достижений следует отнести: глубокую интеграцию с ГИС других ведомств; элементы проактивного администрирования (предзаполненные декларации, упрощённые вычеты, автоматическое исчисление налога у самозанятых); высокое качество мобильных приложений; широкий охват системы электронного документооборота [7].

В числе областей для совершенствования следует выделить: неравномерность цифровой зрелости сервисов для разных категорий налогоплательщиков; недостаточный уровень межведомственной интеграции в ряде направлений; сложность навигации и восприятия информации в ряде сервисов; барьеры цифрового неравенства.

Анализ литературы и практики позволяет систематизировать барьеры развития электронных налоговых сервисов по нескольким группам.

Технологические барьеры включают устаревшие унаследованные (legacy) информационные системы, сложность и дороговизну их модернизации, проблемы кибербезопасности, недостаточную пропускную способность каналов связи в отдельных регионах.

Организационные барьеры охватывают ведомственную разобщённость и сложность межведомственного взаимодействия, резистентность персонала налоговых органов к изменениям, дефицит специалистов в области ИКТ в государственном секторе, недостаточную проработанность процессов реинжиниринга.

Правовые барьеры связаны с неоднозначностью правовой базы в отношении юридической значимости электронных документов, ограничениями в сфере защиты персональных данных при межведомственном обмене, медленной адаптацией законодательства к новым технологическим возможностям.

Социальные барьеры — цифровое неравенство, недостаточный уровень цифровой грамотности отдельных групп населения, недоверие граждан к безопасности хранения и передачи персональных данных, психологическое сопротивление изменениям [8].

Финансовые барьеры включают высокую стоимость разработки и поддержки цифровых сервисов, риски неоптимального расходования бюджетных средств при неудачном управлении проектами.

Для преодоления технологических барьеров рекомендуется поэтапная миграция с унаследованных систем на современные облачные платформы с использованием принципа «API-first» и микросервисной архитектуры. Важно при этом не стремиться к единовременной «большой перестройке», а обеспечивать инкрементальное обновление систем при сохранении их работоспособности.

Для преодоления организационных барьеров ключевую роль играет создание специализированных центров компетенций по цифровой трансформации, привлечение частных компетенций через механизмы государственно-частного партнёрства, формирование культуры инноваций и непрерывного улучшения внутри налоговых органов.

Правовые барьеры требуют системной работы по адаптации законодательства к цифровой реальности — прежде всего в части правового статуса электронных документов, использования технологий идентификации, регулирования алгоритмических решений в налоговом администрировании.

Для снижения социальных барьеров необходим комплексный подход, сочетающий повышение цифровой грамотности населения с обеспечением альтернативных (неэлектронных) каналов взаимодействия для тех, кто не может или не желает использовать цифровые сервисы [9].

Проактивное налоговое администрирование представляет собой качественно новую парадигму, при которой налоговый орган не ожидает от налогоплательщика инициативных действий по исполнению налоговых обязательств, а самостоятельно, на основе имеющихся данных, формирует налоговые обязательства, предоставляет налогоплательщику готовый результат для проверки и подтверждения, а в идеале — полностью освобождает его от необходимости предпринимать какие-либо действия.

В основе проактивного налогового администрирования лежат следующие принципы. Принцип данных как основы означает, что налоговый орган аккумулирует максимально полную информацию о налогоплательщике из множества источников — работодателей, банков, регистрирующих органов, торговых платформ — и использует её для автоматического исчисления обязательств. Принцип минимизации усилий предполагает, что налогоплательщику для исполнения обязательств достаточно лишь подтвердить уже сформированный налоговым органом результат. Принцип персонализации обуславливает адаптацию сервисов к индивидуальному профилю налогоплательщика — его доходам, имуществу, жизненным событиям. Принцип предупреждения ошибок означает, что система заблаговременно уведомляет налогоплательщика о возможных нарушениях и помогает их устранить до возникновения санкций.

Технологическую основу проактивного налогового администрирования составляет многоуровневая архитектура. Нижний уровень — уровень данных — включает интегрированное налоговое хранилище данных, объединяющее информацию из всех источников в едином цифровом профиле налогоплательщика. Средний уровень — уровень аналитики — обеспечивает обработку данных с применением методов машинного обучения, предиктивной аналитики и анализа связей для исчисления налоговых обязательств и оценки рисков. Верхний уровень — уровень взаимодействия — обеспечивает персонализированное информирование налогоплательщиков, предоставление готовых результатов для подтверждения и взаимодействие через предпочтительные каналы коммуникации.

Переход к проактивному налоговому администрированию порождает ряд принципиальных этических и правовых вопросов. Первый из них — вопрос о правовых гарантиях налогоплательщика при алгоритмическом принятии решений. Как обеспечить право на оспаривание автоматически исчисленных обязательств? Как гарантировать прозрачность алгоритмов?

Второй вопрос — защита персональных данных. Накопление государством детальных цифровых профилей граждан порождает риски злоупотреблений и нарушений приватности. Эти риски требуют системных правовых и технических мер защиты.

Третий вопрос — цифровое неравенство. Проактивные сервисы, функционирующие в цифровой среде, могут оказаться недоступными для части населения. Государство должно обеспечить принцип инклюзивности при внедрении новых форматов взаимодействия.

Таким образом, электронные налоговые сервисы прошли путь от простого информирования налогоплательщиков до формирования проактивных персонализированных систем, способных самостоятельно исчислять налоговые обязательства и освобождать налогоплательщиков от рутинных действий. Этот процесс отражает более широкую трансформацию парадигмы государственного управления — от бюрократической к сервисно-ориентированной модели.

Международный опыт убедительно демонстрирует, что высокий уровень цифровой зрелости налоговых сервисов достигается при наличии нескольких ключевых условий: сквозной цифровой идентификации граждан и организаций; надёжной инфраструктуры межведомственного обмена данными; законодательного закрепления приоритета цифровых каналов взаимодействия; системной работы по повышению цифровой грамотности населения; достаточного уровня доверия граждан к государственным институтам.

Россия достигла значительных успехов в цифровизации налогового администрирования — прежде всего благодаря внедрению системы АСК НДС, созданию «Личного кабинета налогоплательщика», запуску приложения «Мой налог» для самозанятых и введению Единого нало-

гового счёта. По ряду параметров ФНС России обоснованно претендует на статус одной из наиболее технологически развитых налоговых администраций мира. Вместе с тем сохраняются существенные возможности для дальнейшего совершенствования — прежде всего в части повышения проактивности сервисов, углубления межведомственной интеграции и снижения барьеров для групп населения с ограниченным доступом к цифровым технологиям.

Концептуальная модель проактивного налогового администрирования, разработанная в настоящей статье, описывает ориентиры долгосрочного развития электронных налоговых сервисов. Её реализация требует не

только технологических инвестиций, но и системных изменений в законодательстве, организационной культуре налоговых органов и практике государственного управления в целом.

Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются: изучение влияния электронных налоговых сервисов на уровень налогового комплаенса и налоговую мораль; анализ социально-демографических факторов, определяющих восприятие и использование цифровых налоговых сервисов; исследование правовых аспектов алгоритмического принятия решений в налоговом администрировании; оценка экономического эффекта цифровизации налогового администрирования.

#### Литература:

1. Авдеева В. А. Цифровизация налогового администрирования: современное состояние и перспективы // *Налоги и налогообложение*. — 2024. — № 3. — С. 14–28.
2. Аронов А. В., Кашин В. А. *Налоги и налогообложение*. — М.: Магистр, 2022. — 576 с.
3. Барулин С. В., Барулина Е. В. Развитие налогового менеджмента в условиях цифровой экономики // *Финансы*. — 2023. — № 7. — С. 33–41.
4. Гончаренко Л. И., Малис Н. И. Цифровая трансформация налогового администрирования: вызовы и решения // *Экономика. Налоги. Право*. — 2024. — Т. 17, № 1. — С. 94–104.
5. Майбуров И. А., Иванов Ю. Б. *Налоговые реформы: теория и практика*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 463 с.
6. Мишустин М. В. *Информационно-технологические основы государственного налогового администрирования в России*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 252 с.
7. Пансков В. Г. *Налоги и налогообложение в Российской Федерации*. — М.: Юрайт, 2024. — 499 с.
8. Поролло Е. В., Казаков В. В. Налоговый контроль в условиях цифровой экономики // *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. — 2023. — № 62. — С. 112–127.
9. Тихомиров Ю. А. Правовое регулирование в условиях цифровизации // *Журнал российского права*. — 2022. — № 8. — С. 5–17.

## Контроль бюджета в Казахстане: что ждет госпрограммы после конституционной реформы 2026 года

Тен Анита Сергеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Ердавлетова Фарида Казизовна, кандидат экономических наук, МВА, ассоциированный профессор  
Казахский национальный университет имени аль-Фараби (г. Алматы)

*В статье рассмотрены изменения системы бюджетного контроля в Казахстане в условиях конституционной реформы 2026 года на примере программы «Дорожная карта бизнеса». Используются методы теоретического анализа, синтеза и сравнительного подхода. В результате исследования выявлены ключевые изменения в распределении полномочий и даны выводы о влиянии реформы на прозрачность и эффективность государственных программ.*

**Ключевые слова:** бюджетный контроль, государственные программы, конституционная реформа, подотчетность, эффективность.

Государственные программы в Казахстане, такие как «Дорожная карта бизнеса», играют важную роль в поддержке предпринимательства и развитии экономики. Однако их эффективность зависит не только от объема финансирования, но и от того, как выстроена система бюджетирования и контроля. В прежней кон-

ституционной модели этот процесс носил централизованный характер: Правительство разрабатывало и исполняло бюджет и программы (ст. 66 Конституции РК 1995 г.), а Парламент утверждал бюджет и отчеты о его исполнении (ст. 53–54). При этом на региональном уровне маслахаты были ограничены в бюджетных решениях, по-

скольким проектам, влияющим на расходы и доходы, требовали согласования с акимами (ст. 88), что снижало уровень независимого контроля.

Принятие новой Конституции Республики Казахстан на референдуме 15 марта 2026 года обозначает переход к более сбалансированной модели, где усиливается роль представительных органов и механизмов подотчетности. В этих условиях становится особенно актуальным анализ того, как изменится бюджетирование и контроль государственных программ, включая «Дорожную карту бизнеса», и приведут ли новые конституционные нормы к повышению их эффективности и прозрачности.

**На этом фоне особое значение приобретает сопоставление с предыдущей моделью государственного управления,** позволяющее выявить характер и глубину предполагаемых изменений в механизмах реализации таких программ.

В рамках прежней конституционной модели реализация программы «Дорожная карта бизнеса» строилась по централизованному принципу, где ключевая роль принадлежала исполнительной власти. То есть, правительство определяло основные направления социально-экономической политики, разрабатывало государственные программы и обеспечивало их исполнение (ст. 66 Конституции РК 1995 г.). Именно на этом уровне формировались параметры финансирования, механизмы субсидирования и распределения средств, что означало, что сама программа в значительной степени зависела от решений центра.

Парламент, в свою очередь, выполнял функцию утверждения бюджета и контроля через рассмотрение отчетов (ст. 53–54), однако этот контроль носил скорее последующий характер. На региональном уровне реализация программы осуществлялась через акиматы, при этом маслихаты были ограничены в возможности влиять на бюджетные решения, так как проекты, затрагивающие расходы и доходы, требовали обязательного согласования с акимами (ст. 88). В результате такая система обеспечивала управляемость и скорость принятия решений, но одновременно снижала уровень независимого контроля и могла способствовать формальному освоению бюджетных средств без должной оценки эффективности программы.

Таким образом, выявленные ограничения прежней модели предопределяют необходимость институциональных изменений, направленных на усиление прозрачности и подотчетности бюджетного процесса.

В новой конституционной модели подход к реализации государственных программ, включая «Дорожную карту бизнеса», становится более сбалансированным за счет усиления роли представительных органов и механизмов контроля. Ключевым элементом изменений выступает Курултай как однопалатный законодательный орган, который не только принимает законы, но и утверждает отчеты Правительства и Высшей аудиторской палаты об исполнении республиканского бюджета, при этом их неутверждение означает выражение вотума недоверия Правительству (ст. 56 Конституции РК 2026 г.).

Кроме того, Курултай регулирует ключевые бюджетные вопросы, включая налоги и государственные займы (ст. 60), что усиливает его влияние на финансовую основу государственных программ.

При этом Правительство сохраняет функции разработки и реализации программ (ст. 65), однако его деятельность становится более подотчетной. Существенные изменения затрагивают и региональный уровень: маслихаты получают более активную роль в утверждении местных бюджетов и контроле за их исполнением, а также механизм выражения недоверия акимам (ст. 88–90). В совокупности это означает, что реализация программы «Дорожная карта бизнеса» переходит от преимущественно исполнительной модели к системе, где усиливается парламентский и региональный контроль, что потенциально повышает прозрачность и эффективность использования бюджетных средств.

Тем самым формируются институциональные предпосылки для пересмотра не только механизмов управления программой, но и самой логики оценки ее результатов.

Изменения в конституционной модели напрямую влияют на логику реализации программы «Дорожная карта бизнеса». Если ранее основное внимание уделялось освоению бюджетных средств и достижению формальных показателей, то в новых условиях усиливается акцент на подотчетности и реальной эффективности. Усиление роли Курултая, который утверждает отчеты об исполнении бюджета и может выразить недоверие Правительству (ст. 56 Конституции РК 2026 г.), создает дополнительные стимулы для более тщательной оценки результатов программ, а не только их финансирования.

На региональном уровне изменения также носят существенный характер. Маслихаты, обладая полномочиями по утверждению бюджетов и контролю их исполнения, а также возможностью выражения недоверия акимам (ст. 88–90), получают реальные инструменты влияния на реализацию программы. Получается, что финансирование мероприятий в рамках «Дорожной карты бизнеса» будет в большей степени зависеть от их обоснованности и эффективности на местах. В итоге, мы видим, как программа потенциально трансформируется из механизма распределения средств в инструмент, ориентированный на достижение измеримых социально-экономических результатов, хотя это также может сопровождаться усложнением процедур согласования и увеличением сроков принятия решений.

Вместе с тем, несмотря на указанные институциональные сложности, новая модель формирует ряд значимых преимуществ, проявляющихся прежде всего в усилении механизмов контроля и повышении качества бюджетного управления. Ниже в таблице 1 представлены преимущества и ограничения (табл. 1).

В заключении, подводя итоги, новая Конституция Республики Казахстан формирует более сложную, но и более сбалансированную модель управления бюджетом и государственными программами. На примере «Дорожной карты

Таблица 1. Сравнительный анализ новой модели

Аспект	Преимущества	Риски / Ограничения
Контроль за бюджетом	Усиление контроля со стороны Курултая; возможность выражения недоверия Правительству повышает подотчетность	Возможна избыточная бюрократизация контрольных процедур
Роль представительных органов	Расширение полномочий маслихатов позволяет лучше учитывать региональные потребности	Рост числа согласований может замедлить принятие решений
Прозрачность	Повышение прозрачности распределения и использования бюджетных средств	Формальные процедуры могут усложнить оперативное управление
Эффективность программ	Переход к ориентации на реальные социально-экономические результаты	Риск смещения фокуса с эффективности на политические приоритеты
Скорость принятия решений	Более взвешенные решения за счет многоуровневого контроля	Снижение оперативности, особенно в кризисных ситуациях
Политический фактор	Баланс интересов разных уровней власти	Вероятность политизации бюджетного процесса
Примечание — Составлено авторами		

бизнеса» видно, что происходит переход от централизованной системы, ориентированной на освоение средств, к модели, где ключевую роль начинают играть контроль, подотчетность и оценка эффективности. Усиление полномочий Курултая (ст. 56, 60) и маслихатов (ст. 88–90) создает институциональные условия для более прозрачного и результативного использования бюджетных ресурсов.

В дополнение нужно отметить, что сама по себе конституционная реформа не гарантирует автоматического по-

вышения эффективности программ. Реальные изменения будут зависеть от того, насколько последовательно и качественно новые механизмы контроля будут реализованы на практике. Если эти инструменты заработают полноценно, «Дорожная карта бизнеса» и аналогичные программы могут перейти от формального выполнения показателей к достижению устойчивых экономических результатов, что станет важным шагом в развитии более эффективной и ответственной системы государственного управления.

Литература:

1. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 декабря 2019 года № 968 «Об утверждении Государственной программы поддержки и развития бизнеса “Дорожная карта бизнеса-2025”». — URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/economy/documents/details/20997?lang=ru>
2. Об утверждении Государственной программы поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса-2025»: постановление Правительства Республики Казахстан от 24 декабря 2019 года № 968 // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. — URL: <https://zakon.uchet.kz/rus/docs/P1900000968>
3. Отчёты по программам поддержки предпринимательства // Официальный сайт АО «Фонд развития предпринимательства “Даму”». — URL: <https://damu.kz/ru/reports/reports/>
4. Участниками программы «Дорожная карта бизнеса-2025» могут стать субъекты микро- и малого бизнеса // Учёт.kz. — 24 сентября 2020 г. — URL: <https://uchet.kz/news/uchastnikami-programmy-dorozhnaya-karta-biznesa-2025-mogut-stat-subekty-mikro-i-malogo-biznesa/>
5. По Дорожной карте бизнеса-2025 в Алматы одобрено 983 проекта // Капитал — центр деловой информации. — 25 мая 2021 г. — URL: <https://kapital.kz/business/95723/po-dorozhnoy-karte-biznesa-2025-v-almaty-odobreno-983-proyekta.html>
6. Конституция Республики Казахстан (принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 23.03.2019 г.). — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_206948/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206948/)
7. Проект Конституции Республики Казахстан (2026 г.). — URL: <https://files.medelement.com/uploads/co/936519911461208814/documents/d3a5c89bc681dea2f174bed85766bab9.pdf>

## Формирование системы превентивного управления финансовыми рисками на предприятиях цветной металлургии

Филоненко Александр Дмитриевич, студент магистратуры  
Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

*В статье автор исследует теоретические и методические основы формирования системы превентивного управления финансовыми рисками предприятий цветной металлургии, выявляет специфические риски отрасли, обосновывает ключевые принципы превентивного подхода и предлагает концептуальную модель системы, интегрирующую инструменты раннего предупреждения, сценарного анализа и опережающего реагирования.*

**Ключевые слова:** финансовые риски, превентивное управление, цветная металлургия, концептуальная модель, принципы управления, инструменты риск-менеджмента.

Современные предприятия цветной металлургии функционируют в условиях беспрецедентной турбулентности внешней среды. Глобальные товарные рынки характеризуются высокой волатильностью цен на металлы, геополитическая неопределенность создает риски закрытия традиционных рынков сбыта, а ужесточение экологического регулирования (включая внедрение трансграничного углеродного регулирования — СВAM) трансформируется в прямые финансовые издержки [5]. В этих условиях традиционные реактивные системы управления рисками, ориентированные на ликвидацию последствий уже произошедших негативных событий, демонстрируют недостаточную эффективность [3]. Акту-

альной становится задача формирования превентивной системы, способной не просто фиксировать отклонения, а активно предвосхищать угрозы и нейтрализовать их на ранних стадиях [1].

Финансовые риски являются универсальной категорией, однако их структура и характер проявления детерминированы отраслевой спецификой. Предприятия цветной металлургии, характеризующиеся высокой капиталоемкостью, энергоемкостью и длительностью производственного цикла, сталкиваются с уникальным комплексом финансовых угроз [3]. Результаты систематизации специфических рисков отрасли представлены в таблице 1.

Таблица 1. Специфические финансовые риски предприятий цветной металлургии

Вид риска	Характеристика	Пример проявления
Ценовой риск	Высокая волатильность цен на цветные металлы (алюминий, медь, никель)	Зависимость выручки от котировок Лондонской биржи металлов (LME)
Валютный риск	Несовпадение валюты доходов (USD, EUR) и расходов (RUB)	Экспортная выручка в долларах, часть затрат (зарплата, налоги) — в рублях
Энергетический риск	Высокая энергоемкость производства	Затраты на электроэнергию составляют до 40 % себестоимости первичного алюминия
Геополитический риск	Санкционные ограничения, закрытие рынков сбыта	Ограничение экспорта в отдельные регионы, перенаправление потоков на новые рынки
ESG-риск	Ужесточение экологического регулирования, углеродный налог	Риск введения трансграничного углеродного регулирования (СВAM)
Риск цепочек поставок	Зависимость от импортного оборудования и реагентов	Сбои в поставках критических материалов и запчастей из-за логистических ограничений

Ключевой особенностью представленных рисков является их системный, взаимосвязанный характер: реализация одного риска (например, геополитического) может инициировать цепную реакцию, усугубляя валютный риск, риск ликвидности и ценовой риск. Это требует от системы управления рисками комплексного, а не фрагментированного подхода.

Формирование эффективной превентивной системы базируется на системе взаимообусловленных принципов, определяющих философию, организационную структуру и порядок осуществления риск-ориентированной деятельности.

Принцип превентивности и опережающего воздействия является краеугольным камнем всей системы. В отличие от реактивного подхода, работающего по схеме «событие — анализ — реакция», превентивный подход строится на парадигме «прогноз — оценка — предупреждение» [1]. Для предприятий цветной металлургии это означает отказ от практики, когда хеджирование ценовых рисков начинается уже в условиях обрушившегося рынка. Вместо этого требуется создание системы мониторинга опережающих индикаторов (динамика биржевых котировок, макроэкономические показатели стран-по-

требителей, изменения в торговой политике), позволяющей прогнозировать изменение конъюнктуры на месяцы вперед [2].

Принцип системности и комплексности требует, чтобы превентивное управление охватывало не отдельные, наиболее очевидные виды рисков, а всю их совокупность с обязательным учетом причинно-следственных связей [4]. Например, введение санкций (геополитический риск) одновременно порождает риск падения выручки, риск сбоев в цепочках поставок, риск ликвидности и кредитный риск [5]. Превентивная система должна быть нацелена на выявление и «обезвреживание» ключевых узлов этой рисков сети.

Принцип интеграции в систему стратегического и операционного управления декларирует необходимость внедрения риск-ориентированного подхода во все сферы деятельности компании [3]. На стратегическом уровне это означает, что анализ рисков становится обязательным этапом при разработке стратегии выхода на новые рынки или реализации инвестиционных проектов. На операционном уровне принцип интеграции находит воплощение в концепции риск-контроллинга, когда процессы бюджетирования и управленческого

учета учитывают потенциальные отклонения, вызванные рисками [4].

Принцип экономической целесообразности требует, чтобы затраты на реализацию превентивных мер не превышали возможный ущерб от реализации риска [1]. Для капиталоемкой цветной металлургии это особенно важно: инвестиции в создание системы превентивного управления должны быть обоснованы через анализ «затраты — выгода», учитывающий не только прямые финансовые потери, но и косвенные (упущенная выручка, потеря доли рынка, ухудшение кредитного рейтинга) [2].

Принцип адаптивности и непрерывности предполагает, что превентивное управление является не статичным набором процедур, а динамичным процессом, постоянно совершенствующимся через цикл «Планируй — Делай — Проверь — Воздействуй» [3]. Цифровизация риск-менеджмента выступает ключевым инструментом, обеспечивающим адаптивность за счет автоматизации сбора данных и мониторинга индикаторов в режиме, близком к реальному времени [1].

Для наглядного противопоставления двух подходов проведем сравнительный анализ по ключевым критериям (таблица 2).

Таблица 2. Сравнительный анализ традиционной и превентивной систем управления финансовыми рисками

Критерий сравнения	Традиционная (реактивная) система	Превентивная система
Базовая философия и цель	Реагирование: «тушение пожаров». Цель — минимизация ущерба от реализовавшихся рисков. Схема: «событие — анализ — реакция».	Предвосхищение: «профилактика возгораний». Цель — недопущение наступления рискового события. Схема: «прогноз — оценка — предупреждение».
Временной горизонт и фокус внимания	Ориентация на прошлое и настоящее. Фокус на известных, исторически проявившихся рисках. Управление по отклонениям.	Ориентация на будущее. Фокус на зарождающихся рисках, «слабых сигналах» и потенциальных угрозах. Управление по системе ранних индикаторов.
Подход к природе рисков	Фрагментарный, изолированный. Риски рассматриваются и управляются по отдельности (ценовой риск — в казначействе, риск поставок — в отделе снабжения).	Системный, комплексный. Риски рассматриваются как сложная, взаимосвязанная сеть. Акцент на выявлении каскадных эффектов (геополитический риск → риск сбыта → риск ликвидности).
Интеграция в общую систему управления	Функция обособленного подразделения. Управление рисками — обязанность специального отдела, работающего изолированно от бизнес-процессов.	Неотъемлемый элемент корпоративной культуры и процессов. Риск-ориентированное мышление распределено по всем уровням управления.
Основной инструментарий	Стандартные защитные механизмы: хеджирование, страхование, резервирование, финансовый контроль по факту.	Превентивные и стратегические инструменты: сценарное планирование, стресс-тестирование, прогнозная аналитика, диверсификация, опционные стратегии, инвестиции в ESG.
Ключевой результат	Снижение частоты и объема убытков. Эффективность измеряется величиной предотвращенных потерь.	Повышение предсказуемости бизнеса, защита и создание стоимости. Эффективность измеряется устойчивостью финансовых показателей и стоимостью компании.

Представленный сравнительный анализ демонстрирует принципиальное отличие двух парадигм. Превентивная система не просто дополняет традиционную,

а формирует новый подход к управлению, где риск-менеджмент становится не инструментом минимизации потерь, а механизмом повышения стоимости компании.

На основе выявленных рисков и сформулированных принципов разработана концептуальная модель системы превентивного управления финансовыми рисками. Ее структурные блоки представлены на рис. 1.

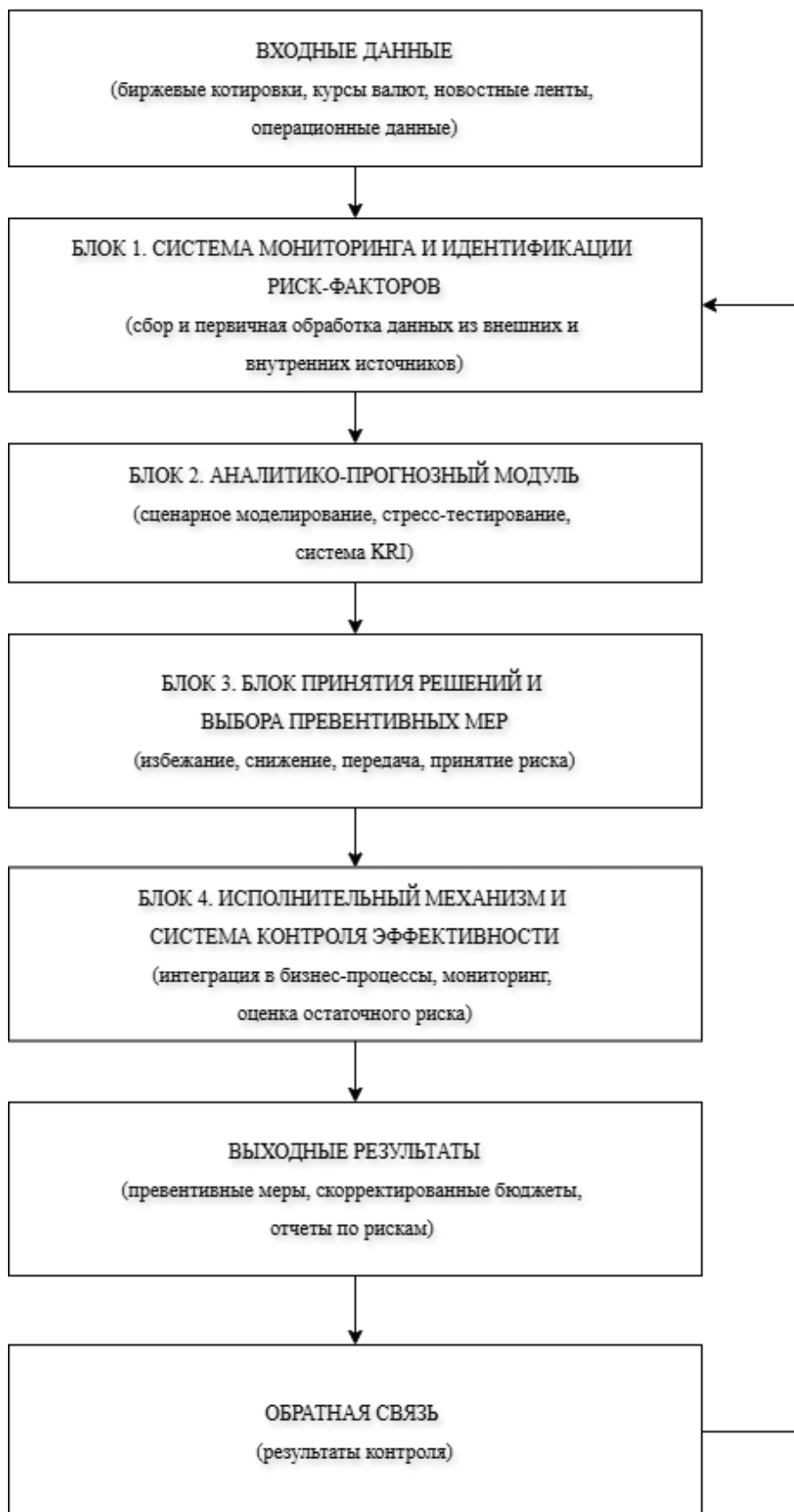


Рис. 1. Концептуальная модель системы превентивного управления финансовыми рисками предприятий цветной металлургии

Блок 1 — Система мониторинга и идентификации риск-факторов обеспечивает сбор и первичную обработку данных из внешних и внутренних источников: биржевые котировки, курсы валют, новостные ленты, нормативные акты, операционные показатели, данные управленческого учета.

Блок 2 — Аналитико-прогнозный модуль выполняет качественную и количественную оценку выявленных рисков с использованием инструментов сценарного моделирования (разработка оптимистичного, базового и пессимистичного сценариев), стресс-тестирования (оценка устойчивости к шоковым воздействиям) и системы ключевых риск-индикаторов (KRI), при выходе за пороговые значения которых запускается процедура реагирования.

Блок 3 — Блок принятия решений и выбора превентивных мер реализует стратегии реагирования: избегание (отказ от деятельности, несущей риск), снижение (диверсификация, хеджирование, создание резервов), передача (страхование) или принятие риска.

Блок 4 — Исполнительный механизм и система контроля эффективности обеспечивает интеграцию принятых решений в бизнес-процессы, мониторинг выполнения планов мероприятий, оценку остаточного риска и формирование обратной связи для корректировки системы.

Реализация предложенной модели требует применения комплекса инструментов, сгруппированных по функциональному назначению:

1. Инструменты анализа и раннего предупреждения: мониторинг ключевых риск-факторов (цены на цветные металлы, курсы валют, тарифы на электроэнергию), сценарное планирование, стресс-тестирование, анализ чувствительности.

2. Финансовые инструменты страхования и передачи рисков: фьючерсные и форвардные контракты для фиксации цен на металлы и валюты, опционные стратегии (включая стратегию «ошейник»), страхование политических и кредитных рисков.

3. Операционные и стратегические инструменты снижения рисков: диверсификация рынков сбыта и поставщиков, создание страховых запасов сырья и комплектующих, вертикальная интеграция (включая развитие собственной электрогенерации), инвестиции в повышение энергоэффективности.

4. Инструменты организационного обеспечения и контроля: система лимитов на открытые валютные позиции и на контрагентов, риск-ориентированное бюджетирование, информационные платформы риск-менеджмента.

Предложенная концептуальная модель системы превентивного управления финансовыми рисками позволяет предприятиям цветной металлургии перейти от реактивного управления к опережающему. Ее ключевыми отличиями являются: ориентация на выявление угроз на стадии возникновения; использование накопленного опыта (архива значимых рисков) для прогнозирования; интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование и операционную деятельность; применение современных аналитических инструментов (сценарное моделирование, стресс-тестирование).

Разработанные теоретические и методические положения могут быть использованы предприятиями цветной металлургии для формирования собственных систем превентивного управления финансовыми рисками, что позволит снизить вероятность финансовых потерь, повысить устойчивость в условиях турбулентности глобальных рынков и создать конкурентные преимущества за счет упреждающих действий.

#### Литература:

1. Казакова Н. А., Когденко В. Г. Подходы к мониторингу и прогнозированию секторальных рисков финансовой безопасности компаний в цифровой среде // Плехановский научный бюллетень. 2022. № 1 (21). С. 100–109.
2. Когденко В. Г. Разработка алгоритмов стресс-тестирования компаний (на примере металлургии) // Финансы и кредит. 2023. Т. 29. № 10 (838). С. 2376–2408.
3. Тивоненко В. А. Риск-ориентированный подход в вопросах ведения финансовой деятельности в горно-металлургической отрасли // Российский экономический интернет-журнал. 2024. № 3.
4. Пищалкина И. Ю. Разработка концептуальной модели системы риск-контроллинга для вертикально интегрированного предприятия горно-металлургической отрасли // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 3 (60). С. 80–85.
5. Абрамов Б. И. Стратегия управления финансовыми рисками металлургической компании в условиях секторальных санкций и новых угроз // Хроноэкономика. 2021. № 2 (30). С. 5–11.

## Методы оптимизации капитальных затрат при строительстве складских объектов

Шамсутдинов Марат Марселевич, студент магистратуры

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург)

*В статье рассматриваются методы оптимизации капитальных затрат при строительстве складских объектов. Анализируются основные элементы инвестиционного бюджета, влияющие на стоимость реализации проекта: проектные решения, конструктивная схема здания, инженерная инфраструктура, организация строительства и формат девелопмента. Показано, что снижение капитальных затрат должно достигаться не за счет ухудшения качества объекта, а за счет выбора рациональных проектных и управленческих решений. Предложены основные направления оптимизации CAPEX складских комплексов с учетом требований рынка и интересов инвестора.*

**Ключевые слова:** складская недвижимость, капитальные затраты, CAPEX, инвестиционный проект, строительство склада, оптимизация затрат, build-to-suit, развитие.

## Methods for optimizing capital expenditures in the construction of warehouse facilities

*The paper examines methods of optimizing capital expenditures in warehouse construction projects. The main budget components affecting implementation cost are analyzed, including design solutions, structural systems, utility infrastructure, construction management and development format. It is shown that cost reduction should be achieved not by lowering the quality of the asset, but by selecting rational design and managerial solutions. Key directions for CAPEX optimization in warehouse development are proposed with regard to market requirements and investor interests.*

**Keywords:** warehouse real estate, capital expenditure, CAPEX, investment project, warehouse construction, cost optimization, build-to-suit, development.

**Проблема:** строительство складских объектов требует значительных капитальных вложений, при этом эффективность проекта напрямую зависит от способности инвестора и девелопера контролировать уровень затрат на всех стадиях реализации. Избыточные капитальные затраты снижают показатели инвестиционной эффективности, увеличивают срок окупаемости и могут сделать проект экономически нецелесообразным.

**Актуальность:** в условиях роста стоимости строительных материалов, инженерного оборудования и заемного финансирования задача оптимизации CAPEX приобретает особую значимость. Для рынка складской недвижимости, развивающегося под влиянием электронной коммерции, логистических сервисов и региональной дистрибуции, снижение избыточных затрат становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности проекта.

**Цель:** выявить основные методы оптимизации капитальных затрат при строительстве складских объектов и определить их влияние на экономическую эффективность инвестиционного проекта.

**Задачи:** определить структуру капитальных затрат складского объекта; выделить основные факторы роста CAPEX; рассмотреть методы оптимизации затрат на стадиях проектирования и строительства; показать влияние оптимизации капитальных вложений на показатели инвестиционной эффективности.

**Методика исследования:** в работе используется комплексный подход, включающий анализ структуры инве-

стиционных затрат складских объектов, сравнительный анализ проектных решений, а также применение методов инвестиционной оценки. Для интерпретации экономического эффекта применяется логика DCF-подхода, в которой капитальные затраты определяют величину первоначальных инвестиций и влияют на показатели NPV и IRR.

Для оценки влияния капитальных затрат на эффективность проекта используется стандартная формула чистой приведенной стоимости:

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - I_0, t = 1..T.$$

где  $CF_t$  — денежный поток в период  $t$ ;  $r$  — ставка дисконтирования;  $I_0$  — первоначальные инвестиции. Снижение капитальных затрат уменьшает величину  $I_0$ , что при прочих равных условиях увеличивает NPV проекта и улучшает его инвестиционную привлекательность.

Структура капитальных затрат складского объекта, как правило, включает приобретение или подготовку земельного участка, инженерные изыскания, проектирование и экспертизу, строительные-монтажные работы, подключение к инженерным сетям, благоустройство территории, закупку оборудования и административные расходы. Для складов существенную долю затрат формируют металлокаркас, ограждающие конструкции, устройство пола, ворота, наружные сети и технологическое присоединение.

Одной из причин роста CAPEX являются избыточные проектные решения. На стадии концепции нередко закладываются параметры, не соответствующие фактическим потребностям арендатора или заказчика: завышенная

высота здания, чрезмерная офисно-бытовая часть, избыточная мощность инженерных систем или нерациональная схема размещения здания на участке. В результате проект становится дороже без пропорционального роста коммерческой ценности.

Наиболее существенная экономия достигается на ранних стадиях проекта. Именно на этапе предпроектной подготовки можно сопоставить несколько концепций по площади, высоте, шагу колонн, конфигурации погрузочной зоны и составу инженерных систем. Предварительный анализ доступности сетей и характеристик участка позволяет избежать скрытых затрат, связанных с переносом коммуникаций, усилением оснований или завышенной стоимостью технологического присоединения.

Важным методом оптимизации является рационализация архитектурно-планировочных решений. Для складского объекта принципиально важно обеспечить функциональность, а не избыточность. Сокращение офисной части до реально необходимого уровня, выбор оптимального количества ворот, отказ от необоснованных архитектурных усложнений и типизация планировочных решений позволяют заметно снизить стоимость строительства без ухудшения эксплуатационных характеристик объекта.

С точки зрения конструктивной схемы для складских объектов экономически оправданным решением обычно выступает металлический каркас с ограждающими конструкциями из сэндвич-панелей. Такое решение обеспечивает сравнительно низкую стоимость, высокую скорость монтажа и возможность типизации узлов. Дополнительный эффект дает рациональный выбор шага колонн, высоты до низа несущих конструкций и параметров пола в зависимости от реального сценария эксплуатации объекта.

Значительный потенциал оптимизации сосредоточен в инженерной инфраструктуре. Для складских зданий важно проектировать системы отопления, вентиляции, водоснабжения и электроснабжения исходя из фактических нагрузок, а не максимальных резервов. Ошибки на этом этапе приводят либо к дефициту мощностей, либо к избыточным CAPEX. Поэтому рациональный расчет ин-

женерных решений является одним из главных инструментов управления стоимостью проекта.

Отдельного внимания заслуживает формат built-to-suit. В случае строительства склада под конкретного заказчика девелопер получает возможность проектировать объект под реальные операционные процессы будущего пользователя. Это позволяет избежать лишних площадей, ненужных инженерных резервов и избыточного функционала. В отличие от спекулятивного девелопмента, built-to-suit дает возможность точнее соотнести объем капитальных вложений с коммерческой ценностью создаваемого продукта.

Организация строительства также напрямую влияет на уровень капитальных затрат. Конкурентный выбор подрядчиков, поэтапный контроль бюджета, укрупнение пакетов работ, календарное планирование поставок и постоянный мониторинг отклонений позволяют снизить как прямые, так и косвенные расходы. Практика показывает, что грамотная система управления стройкой способна дать значимый экономический эффект даже без пересмотра базовых проектных решений.

Влияние оптимизации CAPEX на инвестиционные показатели можно показать на условном примере. Если складской объект требует инвестиций в размере 120 млн руб., а за счет проектной оптимизации и рациональной организации строительства удастся сократить затраты на 8 %, то экономия составит 9,6 млн руб. При неизменных арендных поступлениях это приведет к росту NPV, увеличению IRR и сокращению срока окупаемости. Кроме того, проект становится устойчивее к колебаниям ставки аренды и вакантности.

Следовательно, оптимизация капитальных затрат не должна рассматриваться как механическое урезание бюджета. Речь идет о поиске рационального баланса между стоимостью создания объекта, его функциональностью и будущей коммерческой эффективностью. Для складской недвижимости это особенно важно, поскольку подобные объекты оцениваются рынком прежде всего через способность обеспечивать надежную и недорогую логистическую инфраструктуру.

Таблица 1. Основные методы оптимизации капитальных затрат при строительстве складских объектов

Метод	Содержание	Экономический эффект
Предпроектный анализ	Выбор участка, оценка доступности сетей, сопоставление нескольких концепций объекта	Снижение риска избыточных решений и скрытых затрат
Рациональная планировка	Оптимизация площади, офисной части, погрузочной зоны и состава помещений	Снижение строительного объема и стоимости СМР
Выбор конструктивной схемы	Использование металлокаркаса, типовых узлов и экономичных ограждающих конструкций	Сокращение сроков и стоимости строительства
Оптимизация инженерии	Расчет систем по фактическим нагрузкам, сокращение протяженности сетей	Снижение стоимости оборудования и подключения
Формат built-to-suit	Адаптация объекта под конкретного заказчика	Исключение лишних площадей и инженерных резервов
Организация строительства	Тендер подрядчиков, календарное планирование, контроль бюджета	Сокращение прямых и косвенных расходов

Практическое значение рассмотренных методов заключается в том, что они позволяют девелоперу создавать складской объект, соответствующий ожиданиям рынка, но не перегруженный капитальными затратами. Для проектов малого и среднего формата особенно важны точный расчет площади, рациональная высота, минимизация стоимости инженерной подготовки и отказ от универсальных, но дорогих решений в пользу адаптированной концепции.

**Вывод:** оптимизация капитальных затрат является одним из важнейших направлений повышения инвестиционной эффективности складских объектов. На-

большой эффект достигается на ранних стадиях проекта — при выборе участка, разработке концепции и принятии ключевых проектных решений. Для складской недвижимости наиболее значимыми инструментами выступают рационализация планировки, выбор экономически оправданной конструктивной схемы, оптимизация инженерных решений, применение формата built-to-suit и совершенствование организации строительства. Именно сочетание этих методов позволяет одновременно снизить CAPEX и повысить коммерческую устойчивость проекта.

#### Литература:

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. М., 2000.
2. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации» (ред. действ.).
3. Кондрашова А. Р. Достоинства и недостатки методов экономической оценки инвестиций // Экономика. 2014. № 7.
4. Жданова О. С. Методика сравнения инвестиционных проектов как инструмент принятия управленческого решения // Государственное управление. 2022. № 27. С. 241–248.
5. IBC Real Estate. Обзоры рынка складской недвижимости (электронный ресурс).
6. Nikoliers. Аналитика рынка складской недвижимости (электронный ресурс).
7. Colliers. Warehouse development and construction cost optimization (электронный ресурс).
8. Материалы по оценке инвестиционной эффективности девелоперских проектов складской недвижимости.

## Management and integrated assessment of social impact: a study of renewable energy projects in high-mountain regions of Kyrgyzstan

Rukhshana Sharipova Seidilevna, master's student  
Kazakh-German University (Almaty, Kazakhstan)

*The article is devoted to the analysis of the social impact of renewable energy projects in the high-mountain regions of Kyrgyzstan on the basis of scholarly literature and recent data for 2022–2025. It shows that, under the continuing dominance of hydropower and the country's high dependence on water resources, the development of small hydropower plants, solar energy, and other renewable energy sources is regarded as an important tool for increasing energy resilience and improving the quality of life of the population [6]. The study summarizes scholarly approaches to assessing the social effects of renewable energy, including the electrification of remote communities, the participation of local residents in decision-making, the long-term sustainability of change, and the fair distribution of benefits [1, p. 965]. It is established that the positive impact of renewable energy is most visible in decentralized electrification projects, whereas insufficient consideration of the interests of the population may provoke local conflicts, as confirmed by the Kara-Koy case in Nookat District. It is concluded that there is a need for an integrated assessment of social consequences, transparent governance mechanisms, and institutionalized participation of local communities in energy projects [8].*

**Keywords:** Kyrgyzstan, renewable energy, high-mountain regions, social impact, small hydropower, energy justice, local communities, sustainable development.

### Introduction

Kyrgyzstan has historically been oriented toward hydropower, using mountain rivers as its main energy resource. Indeed, up to 94 % of all electricity is generated from rivers and reservoirs, which makes the energy sector extremely vulnerable to fluctuations in water resources under climate change [6]. Under these conditions, the state

declares the need to diversify energy sources by developing other forms of renewable energy, including solar and wind power, in order to improve environmental sustainability [9]. The country's high-mountain regions — Naryn, Issyk-Kul, Jalal-Abad, Batken, and Osh — remain underprovided with infrastructure: about 4.2 million people live there, which exceeds 60 % of the national population. At the same time, the country possesses considerable renewable energy potential; for

example, *Sustainability* notes that the solar energy potential of Kyrgyzstan is 60 % higher than that of Europe [2].

To achieve the stated goal, the following objectives must be addressed:

1. To summarize contemporary scholarly knowledge on the social impact of renewable energy projects in the mountain regions of Kyrgyzstan.
2. To determine the significance of a comprehensive assessment of social consequences, consideration of local residents’ opinions, and transparent distribution of benefits and risks for improving the effectiveness of renewable energy project governance.

**Research methods**

The study uses methods of analysis and synthesis of scholarly literature, the comparative method, the method of generalization, and elements of statistical analysis of official data for 2022–2025. The empirical basis consists of materials from the National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic, the Ministry of Energy, international organizations, and data on individual renewable energy project cases. Qualitative analysis was used to interpret social effects, with the aim of identifying the influence of renewable energy projects on the quality of life of the population, local community participation, sustainability, and fairness in the distribution of benefits and risks [8].

**Results**

In the literature, the social impact of energy projects is usually understood as changes in the living conditions and well-being of the population caused by the construction and operation of energy facilities [1, p. 965]. For example, T. T. Vedeneva points

out that the introduction of renewable energy in remote villages of Kyrgyzstan becomes “a model of scalable decentralized solutions and a demonstration that even under conditions of extreme isolation it is possible to ensure basic standards of living.” This emphasizes that the main benefits of social impact are manifested through improvements in the quality of life, including the electrification of homes, access to equipment, and lighting. The World Bank stresses the need to “jointly develop development plans” with local authorities and residents in order to achieve “fairer and more sustainable outcomes” [8]. Thus, community participation is regarded as a key factor in assessing the social effects of renewable energy; this is a position shared both by development institutions and by experts.

Some authors, such as K. Mehta and colleagues, focus on analyzing the current condition of the energy network and the quality of life in rural areas. In high-mountain villages, >90 % of electricity comes from hydropower, but winter flow decreases cause outages, with about 60 % of households experiencing voltage fluctuations [2]. Other researchers draw attention to long-term sustainability: analysts from *Akchabar* point out that hydropower as a “gift from the sky” has limited potential and that diversification is necessary; the country is among the three most vulnerable to climate change, while any risks related to water resources alter living conditions throughout the country [6]. In the long run, renewable energy development is viewed as a way to ensure sustainable energy supply and reduce dependence on water, which is directly linked to social well-being.

By end-2025, total generation reached 15.4 billion kWh. Large hydropower accounted for 84 % (12.9 billion kWh). Small hydropower and other RE sources produced only 0.457 billion kWh — about 3 % of total consumption (19.3 billion kWh including imports). As can be seen, large hydropower plants

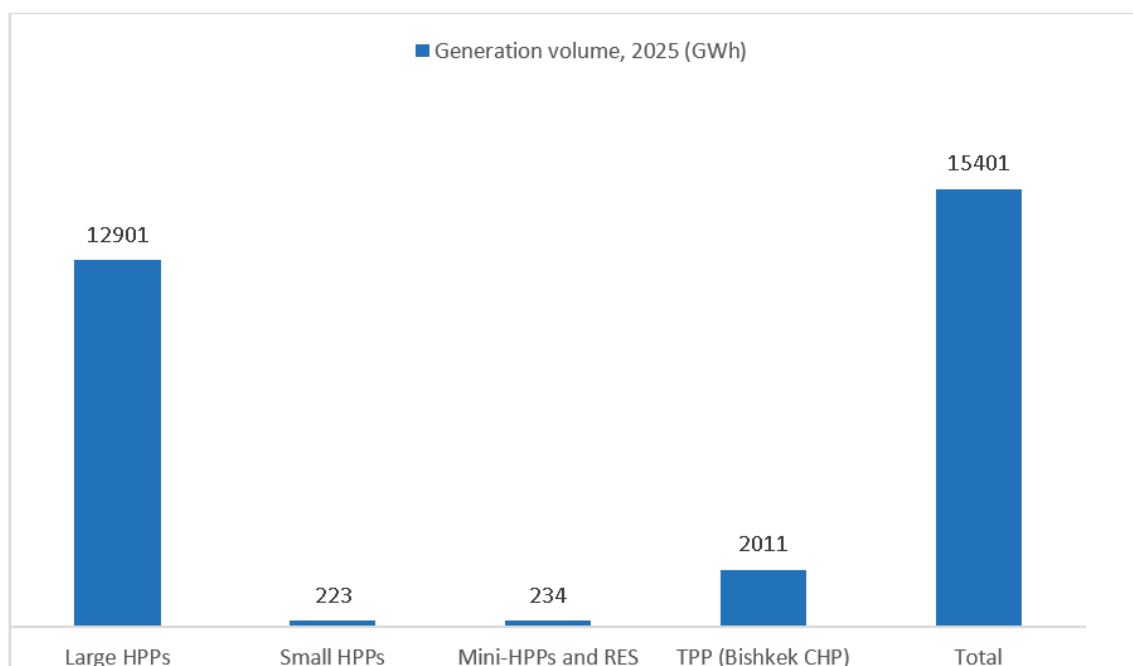


Fig. 1. Distribution of electricity generation in 2025 by main sources

account for the overwhelming majority of production, whereas both small hydropower plants and new solar installations still contribute only a marginal share of total consumption. At the same time, the government is actively expanding small-scale energy programs: in 2023, 10 new mini-hydropower plants were commissioned, and in 2024 the commissioning of 15 more was planned [3]. The renewable energy support program also includes solar projects: by the end of 2025, the total installed capacity of commissioned solar power plants had reached 101.95 MW. However, this capacity is still insufficient, and therefore major investment contracts have been signed in parallel for the construction of five solar and one wind power plant with a combined capacity of 3,150 MW.

Particular attention should be paid to pilot electrification projects in the most remote villages. For example, in the Aksy District, in the village of Kyzyl-Beyit, a group of experts implemented about 50 autonomous solar kits in 2018, including batteries, inverters, televisions, and refrigerators, for 50 households, which made it possible to provide lighting and basic household services in the absence of a centralized grid [7].

This example demonstrates how the introduction of renewable energy under conditions of isolation became “a model of scalable decentralized solutions” and “made it possible to ensure basic standards of living” for mountain residents [7]. In 2024, another 61 such kits with a total capacity of 306 kW were installed in the village of Zardaly in Osh Region, confirming the expansion of practical experience in this field.

No less important is the assessment of the demographic context. The population of predominantly mountainous regions — Naryn, Issyk-Kul, Batken, Jalal-Abad, and Osh — amounts to several million people, while the quality of life there has traditionally remained below average and infrastructure less developed.

These regions experience a shortage of basic services, including electricity. According to the National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic, at the beginning of 2023

the population of the key mountain regions was as follows: Naryn — 314.9 thousand, Issyk-Kul — 549.8 thousand, Batken — 594.7 thousand, Jalal-Abad — 1,358.5 thousand, and Osh — 1,416.7 thousand people. Thus, more than 4.2 million people, that is, more than half of the country’s residents, live under conditions of remoteness and weak infrastructure.

Many sources note that the involvement of the local population and the consideration of its opinion are critical conditions for the success of renewable energy projects. Thus, when designing community-based programs, the World Bank emphasizes the need to improve interaction between local authorities and rural residents and to jointly develop development plans in order to achieve fairer and more sustainable outcomes [8]. The absence of such an approach may lead to distrust and conflict. Our analysis of the literature shows that the authors are unanimous in the view that social impact is enhanced when the local population directly participates in projects, for example by helping create community-use energy systems, which ensures recognition of the projects and a more even distribution of benefits [8].

An illustrative empirical case showing the consequences of insufficient consideration of local residents’ opinions in the implementation of small hydropower projects is the situation publicly voiced in March 2026 in the village of Kara-Koy in Nookat District. In a video report published on March 24, 2026, residents stated that they had previously been promised free electricity, compensation for land, assistance to socially vulnerable groups, and improvement of the local territory; however, according to them, these obligations were not fulfilled. At the same time, the population associated the operation of the hydropower plant with restricted access to water, damage to agriculture, road destruction, and rising social risks. This case demonstrates that without full consultations, control over the fulfillment of social obligations, and consideration of the population’s water-related interests, even a potentially useful energy project may be perceived as a source of local injustice and conflict [5].

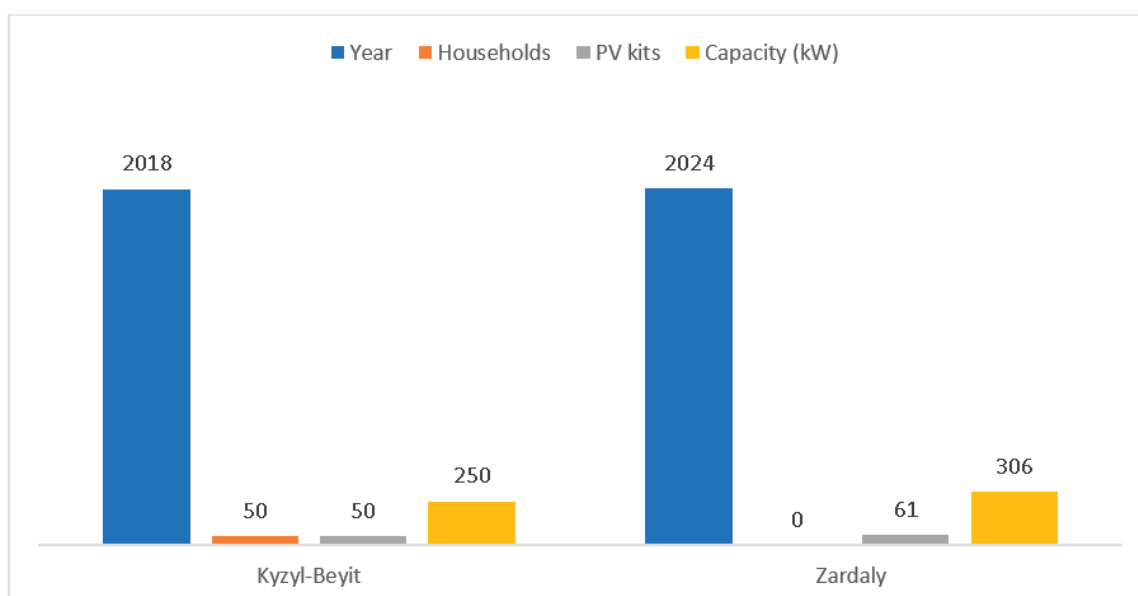


Fig. 2. Examples of decentralized solar electrification projects in remote mountain villages of Kyrgyzstan

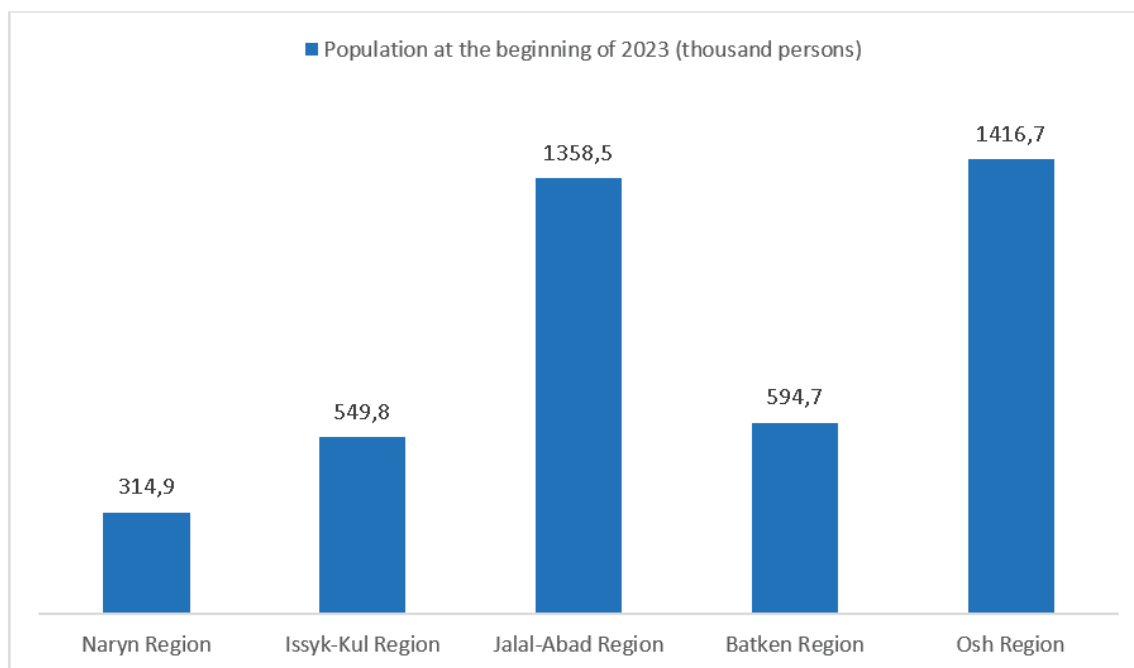


Fig. 3. Population of key mountainous regions of Kyrgyzstan at the beginning of 2023

Many researchers emphasize not only the immediate social effect, such as access to energy and lighting, but also the sustainability of change. For example, a number of economists and analysts point out that renewable energy projects should ensure not just temporary benefits, but durable improvements in quality of life [6]. On the other hand, it is also noted that without integrating projects into the country’s sustainable energy strategy, that is, into its structural and regulatory framework, the effectiveness of renewable energy components will remain limited [9].

Another important direction concerns gender and broader social justice aspects. Official development programs emphasize the task of increasing economic opportunities at the local level, especially for women and youth [8]. This is linked to the fact that predominantly rural and mountainous regions of Kyrgyzstan have a lower socio-economic status and therefore should receive special attention in the distribution of investments in the energy sector [9]. To achieve social justice, authors recommend incorporating mechanisms for distributing advantages into project strategies, including reduced tariffs for the poor, shared participation in infrastructure, and similar measures [1, p. 970]. At present, however, the gap between plans for universal access and the reality in which up to 30 % of the population lacks stable supply indicates the insufficiency of fair approaches in practice [2].

### Conclusion

The review of literature and data for 2022–2025 shows that Kyrgyzstan is carrying out an energy transition from

a purely hydrocentric system toward diversification through renewable energy sources. However, the current share of “green” generation in the energy balance remains extremely small, although the government plans a large-scale expansion of small hydropower and solar power, including the construction of 15 mini-hydropower plants and solar facilities with capacities measured in hundreds of megawatts [3]. The social consequences of such projects are revealed most clearly in the context of high-mountain communities. At the same time, the literature indicates that the key elements of positive social impact are the participation of local residents and the fair distribution of benefits [8].

At the same time, important tasks of governance effectiveness remain unresolved: it is necessary to create an integrated system for assessing and monitoring the social effects of renewable energy projects [1, p. 973]. This requires the systematic collection of qualitative data, including surveys, demographic indicators, and infrastructure data, as well as official statistics, for example on the number of households that have obtained electricity. In addition, mechanisms of participation are needed, ranging from public hearings to joint enterprises with local councils, in order to strengthen the social contract around energy initiatives [8]. Ultimately, the combination of modern renewable energy technologies with consideration of local socio-cultural features and the principles of energy justice will provide precisely the social impact that makes it possible to achieve fairer and more sustainable outcomes for the mountain regions of Kyrgyzstan [8].

### References:

1. Dendena B., Corsi S. The Environmental and Social Impact Assessment: a further step towards an integrated assessment process // *Journal of Cleaner Production*. — 2015. — Vol. 108. — P. 965–977.

2. Mehta K., Ehrenwirth M., Missall S., Degembaeva N., Akmatov K., Zörner W. Energy profiling of a high-altitude Kyrgyz community: Challenges and motivations to preserve floodplain ecosystems based on household survey // Sustainability. — 2021. — Vol. 13 (23). — Article 13086.
3. Talant Ak-Bulak. UBADA atkarylbgan JANY kurulgan GES Kara-Koy Nookat [Video] <https://www.youtube.com/watch?v=NI0Qj1OUpxM>
4. Teter Z. Electricity without borders: why Kyrgyzstan needs to diversify its energy // Akchabar. — 2025. — <https://www.akchabar.kg/article/banki-qfocdypwkrlijimms/elektrichestvo-bez-granits-zachem-kirgizstanu-diversifitsirovat-energetiku-tzjztvspshlyjgaki>
5. Ushakov V. Kyzyl-Beyit: from isolation to energy independence // Ecostan. — 2025. — <https://ecostan.kg/vremya-kozhozhasha/848-kyzyl-bejit-ot-izoljacji-k-jenergeticheskoj-nezavisimosti.html>
6. World Bank. Kyrgyz Republic to scale up the impact of community-driven development, with World Bank support. — 2024. — <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/07/31/kyrgyz-republic-to-scale-up-the-impact-of-community-driven-development-with-world-bank-support>
7. Kabar National News Agency. Mini-HPPs and RES in Kyrgyzstan: development and prospects. — 2026. — <https://ru.kabar.kg/news/mini-ges-i-vie-v-kyrgyzstane-razvitie-i-perspektivy/>
8. Ministry of Energy of the Kyrgyz Republic. Board meeting results for 2025. — 2026. — <https://minenergo.gov.kg/ru/news/936>
9. National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic. Permanent population at the beginning of the year. — <https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/39/>

## Анализ эффективности использования основных средств на примере ООО «Труженик» г. Краснокамска Пермского края

Щукина Анастасия Ивановна, студент

Научный руководитель: Светлая Елена Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент  
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова

*В статье проведен анализ эффективности использования основных средств в сельскохозяйственном предприятии. Рассмотрены состав, структура и динамика основных средств. Проанализированы показатели движения и состояния основных средств. На основе анализа предложены пути оптимизации использования основных средств, направленные на повышение производственной эффективности предприятия.*

**Ключевые слова:** основные средства, эффективность использования основных средств, фондоотдача, фондоемкость, фондорентабельность, сельскохозяйственное предприятие.

**Актуальность.** В финансово-хозяйственной деятельности практически любой компании современные условия требуют рационального использования имеющихся ресурсов и поиска резервов повышения эффективности их функционирования [2, с. 570]. Для повышения эффективности использования основных средств и производственных мощностей предприятия используют анализ состояния и уровня использования основных средств.

В качестве метода исследования выбран системный анализ.

**Введение.** Объектом исследования выступает сельскохозяйственное предприятие ООО «Труженик». Основным видом деятельности предприятия является **выращивание овощей**. Осуществляет свою деятельность в г. Краснокамске Пермского края.

Основной сельскохозяйственного производства и важным условием развития отрасли служат материально-денежные ресурсы, главная роль в которых принад-

лежит средствам производства. Одним из главных производственных ресурсов предприятия выступают основные средства.

Основные средства — это активы, которые применяются в деятельности фирмы более 12 месяцев или простого операционного цикла, превосходящего 12 месяцев, и способны дать организации экономические выгоды в будущем [1]. Их состояние и эффективное использование прямо влияют на конечные результаты хозяйственной деятельности организации.

**Результаты исследования.** Анализ основных средств принято начинать с рассмотрения их состава и структуры за анализируемый период. Рассмотрим состав и структуру основных средств ООО «Труженик» в таблице 1.

Наибольший удельный вес в структуре основных средств занимают здания, сооружения и передаточные устройства. Их удельный вес увеличился с 44,27 % до 52,98 % за счет сокращения доли удельного веса машин

Таблица 1. Состав и структура основных средств в ООО «Труженик»

Виды основных средств	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Изменение 2024 к 2022, тыс. руб.	Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %		
Здания, сооружения и передаточные устройства	87 998	44,27	87 728	51,68	86 128	52,98	- 1 870	97,87
Машины и оборудование	55 676	28,01	38 963	22,95	38 963	23,97	- 16 713	69,98
Транспортные средства	21 875	11,00	15 504	9,13	10 689	6,57	- 11 186	48,86
Производственный и хозяйственный инвентарь	3	0,00	3	0,00	3	0,00	0	0
Продуктивный скор	5 656	2,85	-	-	-	-	- 5 656	-
Другие виды основных средств	27 577	13,87	27 562	16,24	26 790	16,48	- 787	97,15
Итого	198 785	100	169 760	100	162 573	100	- 36 212	81,78
В том числе активная часть	77 551	39,01	54 467	32,08	49 652	30,54	- 27 899	118,84

и оборудования с 28,01 % до 23,97 %, и транспортных средства — с 11 % до 6,57 %. К показателю «Другие виды основных средств» относятся земельные участки и объекты природопользования и капитальные вложения на коренное улучшение земель, их стоимость сократилась за анализируемый период, но доля удельного веса увеличилась с 13,87 % до 16,48 %. Данные изменения в структуре основных средств свидетельствуют о том, что предприятие делает акцент на вложение средств в повышение эффективности использования земельных ресурсов.

Основные производственные средства принято делить на две части: активную и пассивную часть. К активной части относятся те средства, которые принимают непосредственное участие в производственном процессе. К пассивной части относятся те средства, которые обеспечивают нормальное функционирование производственного процесса [3, с. 65].

В среднем по производству активная часть основных средств анализируемого предприятия составляет 33 %, а пассивная часть — 67 % от всего состава основных средств.

После анализа состава и структуры основных средств следует перейти к анализу показателей обновления, выбытия и роста основных средств. Данные показатели представим в таблице 2.

Анализ показателей движения основных средств анализируемого предприятия за 2022–2024 гг. показы-

вает отсутствие роста стоимости основных средств. Значение показателя «Коэффициент роста основных средств» отрицательное, так как за анализируемый период величина выбывших основных средств превышает величину поступивших. Наблюдается повышение износа основных средств с 74,7 % до 78,4 %. Сокращение величины основных средств и увеличение коэффициента износа требует внимания и указывает на необходимость своевременного обновления и модернизации основных средств.

Завершающим этапом анализа является анализ показателей эффективности использования основных средств. Полученные значения представлены в таблице 3.

За анализируемый период показатель фондоотдачи снизился с 0,637 до 0,523. На конец 2024 г. предприятие получает 0,52 руб. за каждый рубль, вложенный в основные средства. Наблюдается рост показателя фондоемкости с 1,569 до 1,913 за анализируемый период. На конец 2024 г. предприятие задействует 1,91 руб. основных производственных фондов для получения 1 рубля выручки. Показатель фондорентабельности показывает сколько прибыли приносит каждая денежная единица, вложенная в основные средства. На конец 2024 г. предприятие имеет убыток от основного вида деятельности. В целом, анализ свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств за анализируемый период.

Таблица 2. Анализ показателей движения основных средств в ООО «Труженик»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 к 2022, тыс. руб.
Стоимость основных средств на начало года, тыс. руб.	214 471	198 785	169 760	- 44 711
Выбыло основных средств за год, тыс. руб.	17 686	29 025	7 187	- 10 499
Поступило за год основных средств, тыс. руб.	2 000	0	0	- 2 000
Стоимость основных средств на конец года, тыс. руб.	198 785	169 760	162 573	- 36 212
Коэффициент роста основных средств	- 0,073	- 0,146	- 0,042	0,031
Коэффициент выбытия основных средств	0,082	0,146	0,042	- 0,04
Коэффициент обновления основных средств	0,010	0	0	- 0,01
Коэффициент износа основных средств	0,744	0,747	0,784	0,04
Коэффициент годности основных средств	0,256	0,253	0,216	- 0,04

Таблица 3. Анализ показателей эффективности использования основных средств в ООО «Труженик»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 к 2022, тыс. руб.
Выручка, тыс. руб.	32 425	24 885	18 569	- 13 856
Прибыль от продаж, тыс. руб.	(27 302)	(17 057)	(4 801)	22 501
Стоимость ОС, тыс. руб.	50 883	42 997	35 515	- 15 368
Среднегод. стоимость ОС, тыс. руб.	58 740	46 940	39 256	- 19 484
Фондоотдача, руб./руб.	0,637	0,579	0,523	- 0,114
Фондоёмкость, руб./руб.	1,569	1,728	1,913	0,344
Фондорентабельность, %	- 0,465	- 0,363	- 0,122	0,343

На основании проведенного анализа можно предложить следующие направления оптимизации использования основных средств:

**1. Провести комплексную механизацию** производства овощей — использовать машины и механизмы на всех этапах выращивания культур. Например, применять комбинированные агрегаты, позволяющих совмещать технологические операции основной и предпосевной обработки почвы, а также посева семян.

**2. Использовать цифровые технологии** в овощеводстве защищённого грунта, например, климат-контроля и умного полива. С помощью таких технологий удастся точно настраивать и поддерживать температуру, влажность, уровень освещённости и концентрацию углекис-

лого газа в соответствии с требованиями для выращивания конкретных культур.

**Заключение.** Таким образом, проведенный анализ эффективности использования основных средств в ООО «Труженик» за 2022–2024 гг. выявил отрицательную динамику в эффективности использования основных средств. Для повышения производственной эффективности и улучшения показателей использования основных средств, предприятию рекомендуется реализовать предложенные мероприятия по механизации всех процессов выращивания овощей, а также применения современных технологий климат-контроля, что благотворительно скажется на деятельности предприятия.

Литература:

1. Приказ Минфина России от 17.09.2020 N 204н «Об утверждении Федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства» (ред. от 30.05.2022)//СПС КонсультантПлюс.
2. Мельникова, Т. В. Методика проведения анализа основных средств организации / Т. В. Мельникова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 8 (88). — С. 570–573. — URL: <https://moluch.ru/archive/88/17392>.
3. Шнайдер, О. В. Основные средства: проблемы и методы использования/ О. В. Шнайдер, И. В. Усольцева// Вектор науки ТГУ, 2013. № 1 (23) — 65 с.

## Анализ внедрения атомной станции малой мощности в условиях Арктики

Эверстова Нария Николаевна, студент магистратуры  
Северо-Восточный федеральный университет имени М. К. Аммосова (г. Якутск)

*В данной работе проведен сравнительный анализ технико-экономических данных атомной станции малой мощности и дизельной электростанции с соответствующей номинальной мощностью в целях определения наиболее эффективного и экологически чистого источника электрической энергии в условиях Арктики на территории Республики Саха (Якутия). Особое внимание уделено обязательству по декарбонизации в рамках действия Федерального закона от 2 июля 2021 года № 296-ФЗ по ограничению выбросов в окружающую среду.*

**Ключевые слова:** атомная энергетика, атомная станция малой мощности, дизельная электростанция, Арктика, декарбонизация, удельные массы выбросов

В Республике Саха (Якутия) арктическая зона охватывает 13 районов (улусов) общей площадью 1 608,8 тыс. кв. м., что составляет более половины площади всего региона. Здесь же расположены неистощенные ме-

сторождения золота, серебра, алмазов и олова. Значение запасов ресурсов Арктики растет ежедневно в связи с перспективностью их разработки и тем, что добываемые ресурсы в более доступных по логистике регионах истоца-

ются. Извлечение данных полезных ископаемых требует дешевой и бесперебойной подачи электроэнергии для рентабельности ведения работ. Вместе с тем, ситуация в отрасли электроэнергетики в арктической зоне Республики Саха (Якутия) остается напряженной в связи с непосильным ростом цен на традиционные виды топлива, ростами цен на транспортные услуги по доставке топлива в труднодоступные населенные пункты, рассредоточенные по огромной площади севера республики, что сказывается на прогрессирующем темпе роста тарифов на электроэнергию. При этом главная мера поддержки в виде механизма выравнивания тарифов на электроэнергию до среднероссийского уровня поэтапно отменяется в течение 5 лет и завершается в 2028 году в соответствии с Федеральным Законом «Об электроэнергетике» № 35-ФЗ. Доведение до экономически обоснованного уровня тарифов, превышающего среднероссийский уровень тарифов более чем в 10 раз, негативно скажется на всех отраслях жизнеобеспечения, представленных в Арктической зоне, в том числе на населении, несмотря на бюджетные ассигнования для данной категории потребителей, конечная стоимость продукции и услуг вырастет, в связи с кратным удорожанием электроэнергии для юридических лиц.

Данная сложившаяся ситуация на энергорынке требует системного решения, однако вопрос обеспечения недорогостоящего и надежного источника энергии стоит на первом месте. В данной статье рассмотрены два источника генерации электрической энергии — атомная станция (АЭС) малой мощности с реактором типа РИТМ-200 с установленной мощностью 55 МВт и дизельная электростанция (ДЭС), являющаяся наиболее распространенным источником энергии в арктической зоне, с той же мощностью для корректной экстраполяции данных — для сопоставления технико-экономических данных и определения наиболее эффективного и экологически чистого источника электрической энергии в условиях Арктики.

РИТМ-200 (РУ ВВЭР) — водо-водяной энергетический реактор блочной компоновки, спроектированный на базе блочных судовых водо-водяных реакторов. Он является

усовершенствованной установкой, которая позволяет использовать его в составе атомных станций для производства тепла и (или) электричества. Такие установки предназначены для обеспечения тепловой и (или) электрической энергией регионов, не имеющих централизованного энергоснабжения, что идеально подходит для отдаленных районов в Якутии.

Внедрение атомных станций малой мощности в региональную энергосистему Якутии позволит уменьшить затраты на закупки дорогостоящих видов топлива: угля, дизеля, мазута и т. д., которые на сегодняшний момент в нынешних условиях ощутимо подорожали, повысить системную надежность энергоснабжения, ограничить рост тарифов на электрическую и тепловую энергию, отпускаемую населению и промышленным предприятиям, улучшить экологическую обстановку в районе размещения.

Проект АСММ с реакторной установкой РИТМ-200 соответствует современным мировым требованиям и тенденциям в области безопасности объектов ядерной энергетики. Для обеспечения безопасности при реактивных авариях предусмотрены две подсистемы электромеханического останова во время аварии: стержни аварийной защиты подключает сброс под действием разгоняющих пружин, стержни компенсирующих групп — сброс самоходом или опускание шаговым электродвигателем. Также имеется страховочная система ввода жидкого поглотителя и система обесточивания приводов системы управления и защиты при срабатывании размыкателя электропитания по прямому воздействию аварийного давления первого контура.

Также атомные электростанции практически не производят выбросов загрязняющих веществ в атмосферу в ходе своей эксплуатации.

Для примера. На рисунке 1 представлено сравнение удельных масс выбросов отходов, приходящихся на 1 МВт вырабатываемой энергии, Рефтинской ГРЭС и Белоярской АЭС. Из рисунка видно, что воздействие, оказываемое атомной станцией, является минимальным, что подтверждает тезис об их экологичности.

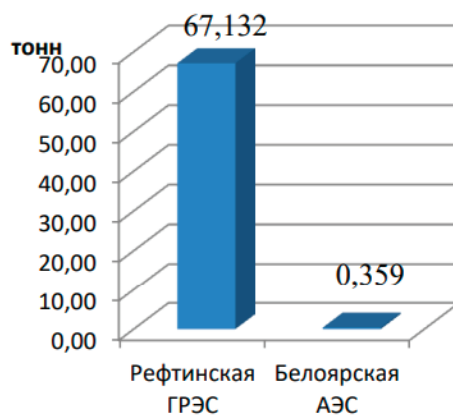


Рис. 1. Сравнение удельных масс выбросов, сбросов и образования отходов в тоннах, приходящихся на 1 МВт вырабатываемой энергии на Рефтинской ГРЭС и Белоярской АЭС

Главный эффект использования атомных энергоисточников — крупномасштабная экономия в сфере электроснабжения. Ключевым условием внедрения атомных станций в региональную энергетику является обеспечение экономических преимуществ по сравнению с традиционными углеводородными источниками энергии.

Срок службы РИТМ-200 составляет около 60 лет при стабильном водо-химическом и газовом режимах за счет герметичности первого контура (отсутствие газовых сдувок, подпиток, сокращение пароотбора), а также минимального водообмена в процессе кампании. Реактор также обладает высокой автоматизацией процесса управления (использование возможностей «саморегулирования», прямого парогенератора, минимизация числа систем,

работающих при нормальной эксплуатации), что уменьшает нагрузку на персонал и сопутствующие расходы по постоянному техническому обслуживанию.

В среднем дизельные генераторы той же мощности служат 10–20 лет или 20 000–40 000 моточасов, конкретнее срок службы указывается в техническом паспорте оборудования, а также сильно зависит от качества и частоты технического обслуживания.

Расходы на строительство проекта АСММ с учетом транспортных издержек по доставке оборудования превосходят на 225 % над расходами, отнесенными на возведение дизельной электростанции той же мощности с учетом транспортных затрат (сравнение затрат на строительство представлено на рисунке 2).

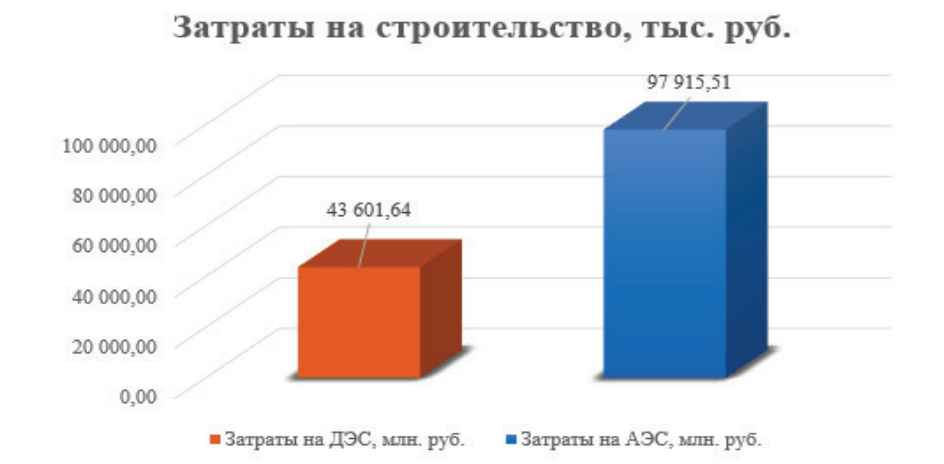


Рис. 2. Сравнение затрат на строительство ДЭС и АЭС

Эксплуатационные затраты для проекта АСММ с установленной мощностью 55 МВт, включающие в себя расходы на капитальный ремонт, на обращение с радиационными выбросами, фонд заработной платы, отпуска и социальное страхование, обеспечивающее 30,2 % от фонда оплаты труда, на топливо (тепло-выделяющую сборку с шестигодичным топливным циклом с обогащением 18 % по U-235), амортизационные отчисления,

прочие расходы, включающие в себя затраты на материалы, запасные части, текущие ремонты, услуги производственного характера (взяты на уровне 20 % от общей суммы необходимых расходов на капиталовложение по аналогичным проектам), составили по общим подсчетам в более чем на 1000 % меньше общих затрат для проекта ДЭС с той же установленной мощностью (см. рисунок 3).



Рис. 3. Сравнение эксплуатационных затрат на проект ДЭС и АЭС

На основании вышеизложенного наглядно видно, что при превалировании расходов на строительство АСММ над аналогичными расходами ДЭС, рентабельность проекта АСММ выше.

Итого себестоимость электроэнергии атомной электрической станции малой мощности на 87 % по подсчетам, приведенным в научном труде, вышла ниже себестоимости дизельной станции при том же отпуске электроэнергии в год. Для наглядности на рисунке 4 приведены следующие показатели себестоимости для сопоставления данных, а также для сравнения дей-

ствующий экономически обоснованный тариф (ЭОТ) АО «Сахаэнерго», утвержденный постановлением регионального исполнительного органа государственной власти в области регулирования (цен) тарифов — Государственного комитета по ценовой политике Республики Саха (Якутия) от 15.12.2025 г. № 240 на 2026 год. Тариф данной организации приводится для сравнения с полученными результатами себестоимости, так как АО «Сахаэнерго» является самым крупным поставщиком электроэнергии на северной территории Республики Саха (Якутия).

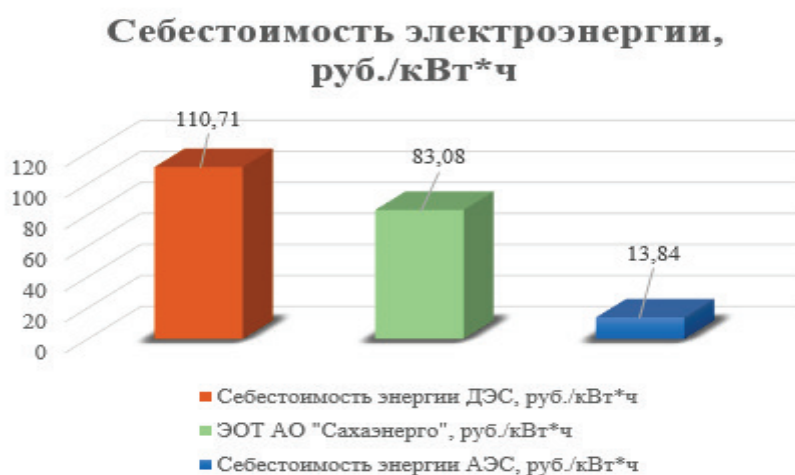


Рис. 4. Сравнение себестоимости выпускаемой электроэнергии

Исходя из всего изложенного, можно сделать определенные выводы об эффективности использования атомной электрической станции как поставщика электрической энергии с низкой себестоимостью и минимальным объемом загрязнения окружающей среды. Использование рентабельного источника энергии является особенно актуальным для эксплуатации в Арктической зоне Республики Саха (Якутия), охватывающей более половины площади региона в связи с потенциальным использованием неистощенных месторождений золота, серебра, алмазов и олова. Извлечение данных полезных ископаемых требует дешевой и бесперебойной подачи электроэнергии для рентабельности ведения работ.

В данной работе были проанализированы аспекты по безопасности, поскольку эта тема вызывает заслуженное беспокойство и требует тщательной проработки на всех уровнях. Нынешние системы безопасности, действующие на территориях атомных станций, показывают минимальные случаи производственных травм и практи-

чески нулевой уровень смертности, не в пример обычным электрическим станциям. Это дает понимание о высоком уровне автоматизированной работы и, соответственно, полного исключения человеческого фактора.

В дополнение в части вопроса по экологии, атомная станция относится к квалифицированным объектам генерации, то есть к низкоуглеродным. В рамках международной повестки по углеродному регулированию и действующего на территории Российской Федерации законодательного акта по уменьшению количества вредных выбросов напрямую представляют огромные вызовы перед отраслью энергетики. Атомные энергокомплексы в этом плане является спасительным тросом, не уступая никаким образом гидроэнергетическим комплексам.

Также атомные станции малой мощности предстают самыми выгодными кандидатами поставщиков энергии для децентрализованных систем, какими являются отдаленные арктические районы.

Литература:

1. Петрунин В. В., Фадеев Ю. П., Пахомов А. Н., Вешняков К. Б., Полуничев В. И., Шаманин И. Е. (АО «ОКБМ Африкантов», г. Нижний Новгород) / «Обликовый проект АСММ с реакторной установкой РИТМ-200» // Атомная энергия, Т. 125, вып. 6, 6 декабря 2018 г. / С. 324–327.
2. А. О. Бикташева, Ю. Т. Аширова, М. А. Коптелов, М. В. Березюк, Экологические преимущества атомной энергетики. — URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/74188/1/sueb\\_2018\\_027.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/74188/1/sueb_2018_027.pdf)

3. Роль ядерной энергии в смягчении последствий изменения климата и. загрязнения воздуха / Бюллетень МАГАТЭ 54-1-Март 2013 [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.iaea.org/sites/default/files/publications/magazines/bulletin/bull54-1/54104710506\\_ru.pdf](https://www.iaea.org/sites/default/files/publications/magazines/bulletin/bull54-1/54104710506_ru.pdf) (дата обращения 23.05.2023).
4. Официальный сайт IAEA International Atomic Energy Agency <https://www.iaea.org/> [Электронный ресурс] — URL: <https://www.iaea.org/> (дата обращения 14.04.2023)
5. Тепловые и атомные электрические станции: Учебник для вузов / Л. С. Стерман, В. М. Лавыгин, С. Г. Тишин. — М.: Энергоатомиздат, 1995. — 416 с., ил.
6. Ташлыков, О. Л. Парогенераторы АЭС: учебник / О. Л. Ташлыков, А. И. Бельтюков. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 304 с.
7. Предоставленные материалы на закрытом семинаре от Госкорпорации «Росатом» в формате ознакомительной презентации «Новые решения Госкорпорации «Росатом» в области атомных станций малой мощности»
8. НЦС 81–02–22–2025 «Объекты использования атомной энергии», утверждённый приказом Минстроя России от 15 апреля 2025 года № 229/пр
9. Базин Д. А., Гиниятуллин Б. А. и др. Перспективы использования атомных станции малой мощности (АСММ) реактора РИТМ-200 — Приборостроение и автоматизированный электропривод в топливно-энергетическом комплексе и жилищно-коммунальном хозяйстве, 2022 г., с. 273–277.
10. В. М. Кузнецов, В. П. Спиридонов, В. В. Спиридонова. Перспективы использования атомных станций малой мощности на базе ядерного реактора РИТМ-200н при освоении горнорудных предприятий Монголии / УДК 621.039+621.311 — Маркшейдерия и недропользование, 2025. С. 30–42.
11. Данные АО «Сахаэнерго» по заводу топливно-энергетических ресурсов на 2024 и 2025 годы.

## Проблемы современного отечественного бизнес-планирования

Ягмуров Руслан Бабаджанович, студент магистратуры

Научный руководитель: Ситников Сергей Дмитриевич, кандидат экономических наук, доцент  
Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (г. Москва)

*В статье проводится исследование актуальных проблем, с которыми сталкивается бизнес-планирование на российских предприятиях в современных экономических условиях. Автор выделяет ключевые внутренние и внешние факторы, затрудняющие разработку и реализацию бизнес-планов, такие как нестабильность экономической среды, динамичность рынка, недостаточная информационная база, методологическая неподготовленность и отсутствие четких маркетинговых стратегий. Особое внимание уделяется критическому анализу неконкретного применения зарубежных методик без адаптации к национальной специфике. На основе проведенного анализа предлагаются пути повышения эффективности отечественного бизнес-планирования, включая адаптацию международных стандартов, развитие информационной инфраструктуры и укрепление профессиональной базы. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования процессов стратегического планирования и повышения конкурентоспособности российской компании.*

**Ключевые слова:** бизнес-планирование, отечественное производство, бизнес-план, инвестиции, развитие предприятия, анализ рынка, маркетинг, угрозы и риски, нестабильность экономики.

## Problems of modern domestic business planning

Yagmurov Ruslan Babadzhanovich, master's student

Scientific advisor: Sitnikov Sergey Dmitriyevich, phd in economics, associate professor  
Russian State Geological Prospecting University named after Sergo Ordzhonikidze (Moscow)

*This article examines the current challenges facing business planning at Russian enterprises in the current economic environment. The author identifies key internal and external factors that hinder the development and implementation of business plans, including economic instability, market dynamism, insufficient information, methodological unpreparedness, and the lack of clear marketing strategies. Particular attention is given to a critical analysis of the vague application of foreign methodologies without adaptation to national specifics. Based on this analysis, ways to improve the effectiveness of domestic business planning are proposed, including the adaptation of international standards, the development of information infrastructure, and the strengthening of professional expertise. The results of the study can be used to improve strategic planning processes and enhance the competitiveness of Russian companies.*

**Keywords:** business planning, domestic production, business plan, investment, enterprise development, market analysis, marketing, threats and risks, economic instability.

Отечественное бизнес-планирование представляет собой комплексный процесс разработки бизнес-плана, служащего инструментом для планирования предпринимательской деятельности на российских предприятиях. Понятие «бизнес-планирование» появилось в России в начале 1990-х годов и первоначально рассматривалось как средство привлечения иностранных инвестиций в собственный капитал. Его специфика заключается в необходимости реструктуризации и реконструкции действующих предприятий, которые оснащены устаревшими технологической базой. Для этих предприятий привлечение внешних инвестиций является единственным способом сохранения производственного потенциала и рентабельности выпускаемой продукции. В условиях недостаточного развития внутреннего бизнес-опыта многие российские предприниматели ориентируются на зарубежные модели бизнес-планирования, при этом не учитывают местные деловые возможности и особенности [3, с. 346].

Основными целями бизнес-планирования являются долгосрочное и краткосрочное планирование хозяйственной деятельности в соответствии с требованиями рынка спроса и рынка продаж. Для достижения этих целей определяются ряд задач, которые включают в себя определение перспективных направлений деятельности и рынков сбыта, оценку затрат и расчетов потенциальной прибыли, анализ кадровых ресурсов и условий мотивации труда. Благодаря выполнению данных задач, предприниматели определяют и оценивают возможные риски, которые могут привести к потере прибыли и ликвидации предприятия.

Цели бизнес-планирования могут быть классифицированы по временным рамкам. В зависимости от периода реализации, выделяют краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели. Краткосрочные цели обычно устанавливаются на срок не превышающий одного года. Такие задачи включают в себя формирование и реализацию маркетинговых стратегий, разработку производственного и торгового плана и привлечение дополнительных инвестиций в форме краткосрочных финансовых ресурсов. Реализация краткосрочных целей позволяет обеспечить оперативную устойчивость предприятия и подготовить основу для более долговременных стратегических инициатив. Среднесрочные цели ориентированы на период от одного года до пяти лет и предполагают более серьезные изменения в будущем. В этот период предприятие ставит задачи расширения или модернизации производства, выхода на новые рынки, увеличения производственных мощностей и повышения качества продукции. Эти цели направлены на укрепление рыночных позиций и создание условий для долгосрочного успеха организации. Долгосрочные цели определяются на срок от пяти лет и более. Они связаны с освоением новых направлений рынка, универсализацией производства, привлечением капитальных вложений и внедрением инновационных технологий [5, с.599]. Достижение таких целей обеспечивает стратегическую оптимизацию деятельности, формирует конкурентоспособные преимущества и создает основу для устойчивого развития предприятия в условиях изменяющейся внешней среды.

Разработка бизнес-плана является сложным процессом, состоящим из четырех основных этапов. Наглядно отобразим их на рисунке 1.

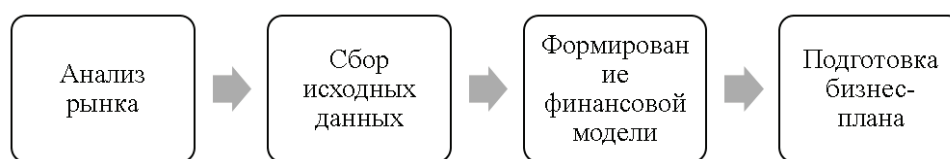


Рис. 1 Этапы разработки бизнес-плана [1, с. 52]

Согласно рисунку 1, выделяют четыре основные стадии, которые представляют собой анализ рынка, сбор исходных данных, формирование финансовой модели и подготовка бизнес-плана. Первым этапом является анализ рынка, позволяющий изучить область сбыта. На этом этапе необходимо определить целевой рынок, его размеры и основные направления производства. Необходимо исследовать рыночные тенденции, движущие силы экономического развития определенной области и возможные барьеры входа на рынок. Также для повышения конкурентоспособности проводится анализ конкурентов. Для крупных рынков с развитой информационной базой могут использоваться

уже готовые исследования, а для малых предприятий осуществляется самостоятельный сбор данных посредством опросов, интервью и анализа открытых источников.

Вторым этапом является сбор и систематизация исходных данных, необходимых для последующей оценки проекта. Собирается информация о потребностях покупателей, характеристиках продукта, условиях сбыта и ценнообразования и расходов на закупку оборудования, ремонт помещений, арендные и коммунальные платежи. Помимо этого, определяются источники финансирования, объем и частоту закупки сырья, систему налогообложения и происходит учет активов организации.

Третий этап представляет собой создание финансовой модели. Он предполагает количественное представление всех финансовых аспектов проекта. В рамках моделирования разрабатываются прогнозы доходов и расходов, денежные потоки, расчет стартовых инвестиций и операционных затрат. Особое внимание уделяется точке безубыточности, то есть уровню продаж, при котором деятельность от производства начинает приносить прибыль. Для реализации этих задач используют специальные программные продукты и онлайн-сервисы, которые позволяют детализировать параметры бизнес-плана и оптимизировать финансовые показатели.

Последний этап заключается в разработке бизнес-плана, который будет включать в себя систематизацию полученной информации и оформление документа согласно установленным стандартам. Обычно в состав документа включают такие основные разделы, как резюме, анализ рынка и конкурентов, производственный и организационный план и маркетинговая стратегия. Резюме представляет собой краткое, емкое описание основной идеи проекта, его целей и ключевых преимуществ. Этот раздел служит основной информацией для потенциальных инвесторов. Анализ рынка и конкурентов включает глубокое изучение рыночной среды, выявление текущих тенденций области, определение объемов и динамики рынка. Данный раздел позволяет понять рыночные возможности и угрозы и определить сильные и слабые стороны конкурентов. Производственный и организационный план раскрывает операционные основы, описывая технологии производства или оказания услуг. Этот раздел обеспечивает понимание того, каким образом бизнес планирует реализовать свои цели на практике и обеспечить качество выпускаемой продукции. Раздел маркетинга и продаж позволяет разработать программу по стратегии привлечения и удержания клиентов. В нем анализируются целевые аудитории, их потребности и предпочтения, каналы сбыта и развитие клиентской базы [2, с. 104].

Бизнес-планы разрабатываются на основе разных методик. Они зависят от индивидуальных особенностей предприятия и целей проекта. В России наиболее широко применяются стандарты UNIDO, разработанные ООН по промышленному развитию, которые предусматривают блоки оценки эффективности и гарантии рисков. Еще одной популярной методикой является методика, регламентируемая Министерством экономики и торговли Российской Федерации. Необходимо учитывать, что универсального шаблона для бизнес-планов не существует. Их успешность зависит от учета конкретных условий, целей и особенностей целевой аудитории проекта [4, с. 71].

Рассмотрев теоретическую основу отечественного бизнес-планирования, можно определить его существенные проблемы, которые обусловлены внутренними и внешними факторами. Данные проблемы существенно затрудняют разработку и реализацию бизнес-планов и это негативно сказывается на развитии предпринимательства и конкурентоспособности организации.

Одной из ключевых проблем является нестабильность внешней экономической среды. Факторы такие как инфляция, спад производства и нестабильность налоговой системы создают неопределенность, что делает невозможным для долгосрочного планирования. Экономическая нестабильность требует от бизнес-планов высокой гибкости и адаптивности, именно в этом заключается проблема отечественного бизнес-планирования.

Динамичность рынка также представляет серьезную проблему для отечественного бизнеса. За время реализации бизнес-плана меняются потребности потребителей, трансформируются требования к качеству и функциональности товаров и услуг. Учитывать эти изменения необходимо при разработке новых продуктов. Несвоевременная адаптация к изменяющимся условиям может привести к отставанию предприятия от конкурентов [8, с. 245].

Еще одной проблемой бизнес-планирования являются внешние угрозы, такие как несанкционированное копирование уникальных разработок, появление новых конкурентов или товаров-заменителей. Недостаточная информационная база и отсутствие своевременных статистических данных усугубляют проблему. Из-за этого происходит искаженный учет и планирование трудно предсказуемых факторов и формирования обоснованных бизнес-решений.

Методологические сложности связаны с применением западных методик без их адаптации к российской деловой среде. Зарубежный опыт не учитывает особенности ведения бизнеса, особенностей финансирования и процедур учета. Это ведет к необходимости разработки и внедрения специфических методик, учитывающих национальные специфику и потребности [7, с. 564].

Последней проблемой отечественного бизнес-планирования является проблема отсутствия четкой маркетинговой стратегии. Без грамотно разработанного плана по продвижению товаров или услуг, бизнес-план рискует остаться невостребованным и неучтенным на рынке. В связи с этой проблемой, предприниматели упускают важные аспекты управления, такие как юридические вопросы, управление рисками и структура руководства [6, с. 255].

Методологическая основа бизнес-планирования в отечественной практике базируется на комплексе взаимодополняющих подходов. Традиционно основную роль играет балансовый метод, обеспечивающей увязку потребностей в ресурсах с источниками их покрытия и гарантирующий, что все планируемые расходы будут сбалансированы с доходами. В производственной сфере неотъемлемым инструментом выступает нормативный метод, позволяющий рассчитывать плановые показатели на основе заранее установленных норм расхода сырья, материалов и трудовых затрат. Для учета стохастичности рыночной среды и выбора оптимальных решений применяются экономико-математические методы, которые дают возможность количественно оценить взаимосвязь процессов и просчитать различные сценарии реализации проекта с помощью корреляционного анализа или

методов теории игр. Завершающим этапом стратегической оценки выступает SWOT-анализ, структурирующей сильные и слабые стороны бизнес-модели в соотношении с внешними возможностями и угрозами, что позволяет проверить реалистичность целей бизнес-плана и обоснованность выбранной стратегии.

Наибольшее признание в международной практике получили методики, разработанные специализированными институтами развития и финансовыми организациями. Среди них основное место занимают подходы ЮНИДО (UNIDO), Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) и программы TACIS. Изучение их особенностей позволяет выявить общие принципы и специфические требования к обоснованию эффективности проектов.

Методика UNIDO представляет собой наиболее распространённый и структурированный подход к составлению бизнес-планов, ориентированный на долгосрочную устойчивость проекта и его комплексное влияние на рынок. В отличие от упрощённых форм, используемых в малом бизнесе, стандарт UNIDO требует проработки коммерческой и социально-экономической составляющей, включая экологические аспекты. Структура бизнес-плана по методологии UNIDO включает несколько обязательных элементов. Логика изложения строится от общего к частному, то есть начиная с резюме, которое концентрирует основные параметры проекта, и заканчивая детальным планом действий.

Методика Европейского банка реконструкции и развития отличается более узкой, прагматичной направленностью, что обусловлено спецификой деятельности этой организации как кредитора. Основой фокус данной методики сосредоточен на финансовой состоятельности инициатора проекта и его способности обслуживать заемные средства. Структура плана здесь носит рамочный

характер, что делает его доступным для применения даже теми предприятиями, которые не имеют значительного опыта в бизнес-планировании. Основными пунктами выступают детальный анализ текущего финансового состояния предприятия, инвестиционный план и, самое главное, график финансовых потоков с тщательным обоснованием. Методика ЕБРР предполагает углубленную проработку финансового раздела, включая учет кредитных средств и анализ чувствительности проекта, при этом другие разделы могут быть представлены в более сжатой форме, но обязательно включать в себя SWOT-анализ как инструмент оценки стратегических рисков.

Методика TACIS, разработанная Европейским Союзом специально для стран СНГ, занимает промежуточное положение. Её особенность заключается в адаптации западных стандартов планирования к реалиям переходных экономик. Важно подчеркнуть, что стандарты TACIS следует воспринимать как методическое руководство, а не как жесткий шаблон, поскольку универсализация бизнес-процессов невозможна из-за различий в целях и методах ведения хозяйственной деятельности. Предлагаемая структура бизнес-плана включает в себя ряд специфических разделов. Помимо стандартного стратегического и маркетингового очерка, программа TACIS уделяет повышенное внимание «тезисному очерку», где кратко, но емко описывается модель ведения бизнеса, состав руководящего персонала и распределение денежных потоков. В производственном плане акцент делается на развертывании мощностей и обеспечении ресурсами, что особенно актуально для промышленных предприятий.

На основе рассмотренных методов, составим сравнительную характеристику между отечественными методами и зарубежными методами бизнес планирования. Наглядно отобразим ее в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика между отечественными и зарубежными методами бизнес-планирования

Критерий сравнения	Отечественная методологическая основа	Зарубежные методики
Методологическая база	Базируется на комплексе взаимодополняющих подходов: балансовый, нормативный, экономико-математические методы	Базируется на стандартах, разработанных финансовыми институтами и институтами развития. Методика TACIS адаптирована для переходных экономик
Основная цель и фокус	Сбалансированность ресурсов. Обеспечение соответствия доходов и расходов, выполнение нормативов	Оценка коммерческой состоятельности, эффективности инвестиций и способности проекта приносить прибыль. Фокус на устойчивости и взаимодействии с рынком
Основные инструменты	Балансовый метод: увязка потребностей и источников покрытия. Нормативный метод: расчет потребности в сырье и труде. Экономико-математические методы: количественная оценка взаимосвязей и сценариев	UNIDO: детальный анализ рынка, коммерческой и социально-экономической эффективности. ЕБРР: анализ текущего финансового состояния, график потоков, анализ чувствительности. TACIS: описание бизнес модели, анализ руководства, развертывание мощностей
Степень регламентации	Совокупность научных подходов, а не жесткий стандарт документа. Используется для внутрифирменного планирования	Четко прописанные стандарты и требования к обоснованию эффективности, необходимые для получения инвестиций или кредитов.

На основе таблицы 1 можно сделать вывод о том, что для российских предпринимателей оптимальным выступает синтез отечественных и зарубежных подходов, адаптированный к современным экономическим реалиям. Базой для внутренних расчетов должны служить отечественные балансовый и нормативный методы, позволяющие гарантировать ресурсную обеспеченность проекта и реалистично рассчитывать себестоимость с учетом волатильности рынка. Однако для презентации проекта инвесторам или банкам необходимо использовать структуру международных стандартов, в первую очередь UNIDO, так как она систематизирует подачу материала и отвечает требованиям российских институтов развития. При этом содержательное наполнение разделов требует применение экономико-математических методов для комплексного анализа, учитывающего высокую неопределенность. Для работы с кредитными средствами важно заимствовать подход ЕБРР к анализу финансовой состоятельности и чувствительности проекта.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отечественное бизнес-планирование сталкивается с комплексными внутренними и внешними проблемами, такими как нестабильность экономики, динамичность рынка, недостаточная информационная база, методологическая неподготовленность и отсутствие четкой маркетинговой стратегии. Эти факторы затрудняют разработку и реализацию эффективных бизнес-планов, что негативно сказывается на развитии предпринимательства и конкурентоспособности российских предприятий. Для повышения эффективности отечественного бизнес-планирования необходимо адаптировать международные методики к местным условиям, развивать информационную и профессиональную базы, ориентируясь на отечественный рынок. Также эффективная методология базируется на сочетании отечественного инструментария для планирования производства и зарубежных стандартов для финансового моделирования, и стратегической оценки.

#### Литература:

1. Алиев Р. Г. О., Смирнова А. Т. Методологические основы составления бизнес-плана для малых предприятий. Культура. Наука. Производство. 2024. № 14. С. 51–54.
2. Исламова И. В., Курманова Л. Р. Теоретические основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта предприятия. В сборнике: Структурная модернизация науки как основа устойчивого развития общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Уфа, 2023. С. 103–106.
3. Киреев Д. В. Особенности разработки бизнес-плана компании. В сборнике: Молодой исследователь. Материалы II Всероссийской студенческой конференции с международным участием. Липецк, 2024. С. 345–347.
4. Костягин А. А. Разработка бизнес-плана предпринимательского проекта. Актуальные исследования. 2025. № 24–3 (259). С. 69–73.
5. Сараева М. Е. Разработка бизнес-плана как инструмент стратегического планирования. В сборнике: Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций. Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2025. С. 597–600.
6. Сергеева П. И. Роль бизнес-плана и основные ошибки при открытии бизнеса. В сборнике: Устойчивое экономическое развитие: проблемы и перспективы. сборник научных статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции. Новосибирск, 2024. С. 255–257.
7. Суярко А. Ю. Экономическая сущность и проблемы практического применения бизнес-планирования на отечественных предприятиях. В сборнике: Управление и экономика народного хозяйства России. сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2023. С. 561–566.
8. Черников А. П. Основные проблемы в реализации системы бизнес-планирования в организации. В сборнике: Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. сборник научных трудов 13-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2024. С. 244–246.

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

### Формирование территориальной идентичности малого города как фактор его туристической привлекательности на примере города Плёса

Корюшкина Дарья Юрьевна, студент;  
Кузнецова Анастасия Геннадьевна, студент  
Государственный университет управления (г. Москва)

*В статье анализируется формирование территориальной идентичности малого города Плёс как ключевой фактор повышения его туристической привлекательности. На основе официальных данных проведён анализ социально-экономического состояния территории: численность населения составляет около 2800 человек с тенденцией к снижению, бюджет на 60,7 % зависит от межбюджетных трансфертов, а туризм остаётся доминирующей отраслью (посещаемость музейного комплекса — 194 тыс. человек за 11 месяцев 2025 г., рекордные 252 судозахода). Выявлены сильные элементы идентичности — природный ландшафт Волги, художественное наследие И. И. Левитана и событийная инфраструктура. Предложены креативные практические решения: брендированная навигация, фестиваль «Свет Плёса», сувенирная продукция, пленэры и деловые форумы. Доказано, что синтез аналитики и креатива позволяет снизить сезонность, диверсифицировать экономику и укрепить конкурентоспособность города.*

**Ключевые слова:** территориальная идентичность, малые города России, территориальный брендинг, туризм, художественное наследие, событийный туризм, Плёс.

В условиях жёсткой конкуренции территорий малые города России вынуждены искать новые драйверы развития. Город Плёс расположен на правом берегу Волги в Ивановской области и относится к числу самых небольших, но при этом наиболее известных малых городов России. Его история насчитывает несколько столетий, а статус исторического поселения и климатического курорта сочетается здесь с уникальным природным и культурным ландшафтом. Плёс широко ассоциируется с живописными волжскими видами, холмистым рельефом и сохранившейся купеческой застройкой XVIII–XIX веков, что создаёт образ “малого города с большой историей”. Особую известность Плёсу принесло творчество И. И. Левитана: именно здесь были созданы многие его пейзажи, благодаря которым город закрепился в общественном сознании как пространство художественного вдохновения. Совокупность этих характеристик позволяет рассматривать Плёс не только как туристическую локацию, но и как пример территории, где культурное наследие стало основой для формирования сильной и узнаваемой идентичности.

Одним из наиболее эффективных инструментов становится формирование уникальной территориальной идентичности, которая превращает культурно-исторический и природный потенциал в конкурентное преимущество [15]. Город Плёс Ивановской области является ярким

примером такого подхода. Несмотря на малочисленность населения (около 2800 человек по данным прогноза социально-экономического развития на 2024–2026 гг.) и высокую зависимость бюджета от межбюджетных трансфертов (60,7 % в 2023 г.), Плёс демонстрирует устойчивый рост туристического потока: музей-заповедник посетили 194 тыс. человек за 11 месяцев 2025 г., а число судозаходов достигло рекорда, количество которых составило 252.

Целью исследования является раскрыть механизмы формирования территориальной идентичности Плёса и предложить креативные направления её практической реализации для повышения туристической привлекательности.

Социально-экономическое развитие города Плёс характеризуется рядом специфических особенностей, типичных для малых городов России, однако в данном случае они проявляются в более концентрированной форме. По состоянию на 2025 год численность населения составляет около 1732 человек, при этом наблюдается устойчивая тенденция к сокращению. Структура населения свидетельствует о его старении: доля жителей старше 60 лет достигает 29 %, тогда как численность молодёжи в возрасте 18–29 лет составляет лишь 207 человек [11]. Указанные демографические параметры указывают на наличие миграционного оттока, прежде всего среди молодого и трудоспособного населения, что в долгосрочной перспективе

приводит к сокращению кадрового потенциала и снижению возможностей экономического развития территории. Уровень занятости составляет 59,6 % (1032 человека), при этом официальная безработица достигает 5,8 %, что отражает ограниченность локального рынка труда [9].

Экономическая структура города отличается высокой степенью зависимости от туристической отрасли. Туризм фактически выступает основным драйвером развития: за 11 месяцев 2025 года Плёсский музей-заповедник посетили 194 тыс. человек, а число судозаходов круизных теплоходов достигло 252, что является рекордным показателем за последние годы. При этом на одного жителя города приходится в среднем более 100 туристов в год, что значительно превышает аналогичные показатели для большинства малых городов России. Вместе с тем подобная специализация формирует существенные риски. Туристический поток носит ярко выраженный сезонный характер (пик приходится на период с мая по сентябрь), что приводит к неравномерному распределению доходов и снижению деловой активности в межсезонье [3]. Таким образом, высокая зависимость от туризма одновременно выступает как фактор развития и как источник экономической нестабильности. Дополнительным ограничением является структура бюджетных доходов. В 2023 году общий объём доходов составил 350,7 млн руб., при этом собственные налоговые и неналоговые поступления лишь 93,5 млн руб., тогда как доля межбюджетных трансфертов достигает 60–70 %. Это свидетельствует о высокой степени финансовой зависимости территории и недостаточной самостоятельности её экономической системы. Отсутствие промышленного сектора и ограниченные возможности диверсификации экономики усиливают данную зависимость, закрепляя монопрофильный характер развития. В результате Плёс оказывается в ситуации, когда его устойчивость напрямую зависит от внешних факторов, от туристического спроса и бюджетной поддержки [5].

Таким образом, проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что существующая модель развития города, несмотря на высокие показатели туристической активности, характеризуется структурной уязвимостью. Это обуславливает необходимость поиска дополнительных инструментов повышения устойчивости, среди которых ключевое значение приобретает более эффективное использование территориальной идентичности как ресурса развития.

Территориальная идентичность города Плёс формируется под воздействием совокупности взаимосвязанных факторов, среди которых ключевыми являются природный, историко-архитектурный и художественный компоненты. Их сочетание формирует уникальный образ территории, отличающий её от других малых городов России [13]. Природный компонент представлен живописным ландшафтом правого берега Волги, включающим холмистый рельеф, лесные массивы и панорамные виды. Данные характеристики не только формируют визуальную привлекательность территории, но и высту-

пают базой для её культурного осмысления, в частности в рамках русской пейзажной традиции [12]. Историко-архитектурный компонент выражен в сохранённой планировочной структуре города и застройке XVIII–XIX веков, включающей купеческие дома и культовые сооружения. Наличие подобных объектов усиливает аутентичность городской среды и формирует эффект «исторического погружения» для туристов. Вместе с тем ключевое значение в структуре идентичности Плёса приобретает художественный компонент, связанный с именем И. И. Левитана. Именно в Плесе было создано более 200 его произведений, что сформировало устойчивую ассоциацию города с русской пейзажной живописью. Данный факт оказывает прямое влияние на туристический поток: значительная часть посетителей рассматривает город как «пространство живописи», а не просто туристическую локацию [10].

Анализ показывает, что именно художественная идентичность обеспечивает Плесу высокий уровень узнаваемости и символического капитала. Это подтверждается показателями туристической нагрузки: при численности населения около 1732 человек город ежегодно принимает десятки тысяч посетителей (194 тыс. человек за 11 месяцев 2025 года), что означает кратное превышение туристического потока по отношению к числу жителей. Однако использование данного потенциала носит ограниченный характер. В настоящее время художественная идентичность в основном сосредоточена в рамках музейных пространств и отдельных культурных мероприятий. Это приводит к тому, что значительная часть городской среды остаётся вне процессов символического и смыслового наполнения. В результате формируется противоречие: с одной стороны, Плёс обладает сильным и узнаваемым образом «города художников», с другой стороны данный образ недостаточно интегрирован в повседневное городское пространство и туристический опыт. Это снижает уровень вовлечённости посетителей и ограничивает возможности увеличения продолжительности их пребывания [8].

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости перехода от фрагментарного использования элементов идентичности к их системной интеграции в городскую среду. Реализация данного подхода предполагает трансформацию художественного наследия из статичного культурного ресурса в активный инструмент формирования туристического опыта.

Выявленные в ходе анализа социально-экономические ограничения развития города, включая выраженную сезонность туристического потока, демографический спад и ограниченную диверсификацию экономики, обуславливают необходимость разработки комплексного подхода к развитию территории. В данном контексте территориальная идентичность может рассматриваться как ключевой ресурс, способный обеспечить повышение устойчивости и конкурентоспособности города. Однако для реализации данного потенциала требуется его системная интеграция в процессы формирования туристического

и городского пространства. Предлагаемый подход основан на включении художественного наследия Плёса в повседневную городскую среду, что позволяет перейти от преимущественно музейного восприятия территории к формированию целостного культурного пространства [1]. Это создаёт предпосылки для повышения вовлечённости посетителей и расширения форматов взаимодействия с городом. Предлагаемое авторское решение опирается на понимание того, что для малых городов критически важно не просто наращивать туристический поток, а формировать устойчивый и целостный образ территории, который будет работать на долгосрочное развитие. В случае Плёса именно художественное наследие и образ “города художников” обладают наибольшим потенциалом для такой стратегии, однако в существующей практике этот ресурс используется точно и преимущественно в музейном формате. Замысел заключается в том, чтобы перенести акцент с изолированных культурных объектов на повседневную городскую среду и встроить мотивы левитановского пейзажа, художественные коды и визуальные образы в навигацию, малые архитектурные формы и публичные пространства [4]. Тем самым авторская концепция призвана превратить художественную идентичность из фона, воспринимаемого эпизодически, в сквозной сценарий взаимодействия посетителя с го-

родом на всех этапах его пребывания, от въезда и прогулки по набережной до посещения локальных сервисов и событий. Такой подход позволяет связать воедино историческое наследие, туристическую инфраструктуру и экономические интересы территории, превращая идентичность Плёса в практический инструмент управления её развитием.

Одним из направлений реализации данного подхода является внедрение брендированной городской навигации, отражающей художественную специфику территории и обеспечивающей дополнительную визуальную коммуникацию с посетителями. Также важным элементом формирования городской среды выступает использование малых архитектурных форм, стилистически связанных с художественным образом города [14].

Подобные решения позволяют интегрировать элементы идентичности в повседневное пространство и формируют дополнительный визуальный и эмоциональный опыт для посетителей. В качестве визуальных доминант городской среды могут выступать крупные архитектурные элементы, формирующие первое впечатление о территории и закрепляющие её образ в восприятии посетителей. К ним относятся входные группы, кафе и рестораны, арт-объекты и инфраструктурные решения, отражающие ключевую идею бренда (Рисунок 1).



Рис. 1. Примеры авторских решений

Таким образом, предложенные решения направлены на формирование целостного восприятия территории, в рамках которого художественная идентичность становится не отдельным элементом, а основой организации городского пространства. Их реализация позволяет по-

высить вовлечённость посетителей, расширить туристический опыт и создать дополнительные условия для развития городской экономики.

Выявленные в ходе анализа социально-экономические ограничения развития города, включая выраженную се-

зонность туристического потока, демографический спад и ограниченную диверсификацию экономики, обуславливают необходимость разработки комплексного подхода к развитию территории [9]. В данном контексте территориальная идентичность может рассматриваться как ключевой ресурс, способный обеспечить повышение устойчивости и конкурентоспособности города. Однако для реализации данного потенциала требуется его системная интеграция в процессы формирования туристического и городского пространства [13].

Предлагаемая концепция основана на идее включения художественного наследия Плёса в современную городскую среду и формировании целостного образа территории. Ключевая идея заключается в трансформации города из пространства преимущественно музейного восприятия в среду активного взаимодействия с культурным контекстом. Реализация данной концепции предполагает развитие городской среды, событийной политики и коммуникационных инструментов. В частности, речь идёт о внедрении элементов визуальной айдентики, развитии культурных мероприятий, а также использовании цифровых каналов продвижения. Предлагаемый подход носит системный характер и направлен на формирование устойчивого восприятия Плёса как культурного центра, что создаёт основу для дальнейшей разработки практических решений в области территориального брендинга.

Проведённое исследование позволило установить, что территориальная идентичность выступает значимым фактором развития малого города Плёс и может рассматриваться как один из ключевых ресурсов повышения его туристической привлекательности. Анализ социально-экономических характеристик территории выявил ряд системных ограничений, включая демографический спад, выражённую сезонность туристического потока и высокую зависимость экономики от межбюджетных трансфертов.

Указанные факторы свидетельствуют о структурной уязвимости существующей модели развития и необходимости поиска дополнительных инструментов её совершенствования.

В ходе исследования было установлено, что Плёс обладает значительным потенциалом, основанным на уникальном сочетании природного ландшафта, историко-архитектурного наследия и художественного капитала, связанного с именем И. И. Левитана. При этом ключевым элементом территориальной идентичности выступает именно художественная составляющая, формирующая устойчивый образ города как пространства культурного вдохновения. Вместе с тем выявлено, что использование данного потенциала носит ограниченный характер и преимущественно сосредоточено в рамках музейной деятельности, что снижает его влияние на развитие городской среды и туристического опыта. Это обуславливает необходимость перехода к более системному подходу, предполагающему интеграцию элементов идентичности в повседневное пространство города.

Предложенные в работе направления территориального брендинга ориентированы на формирование целостного восприятия Плёса как культурного пространства, в котором художественное наследие становится основой организации городской среды. Их реализация способствует повышению вовлечённости посетителей, расширению форматов туристического опыта и созданию дополнительных возможностей для развития креативных индустрий и малого бизнеса.

Таким образом, территориальная идентичность может рассматриваться не только как культурная характеристика, но и как стратегический инструмент социально-экономического развития малых городов. Полученные результаты могут быть использованы при разработке программ развития территорий с аналогичными условиями и ресурсной базой.

#### Литература:

1. Анхольт С. Брендинг: дорога к мировому рынку. — М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2004. — 270
2. Замятин Д. Н. Геокультурный брендинг городов и территорий: от теории к практике. — СПб.: Алетейя, 2020. — 668 с.
3. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, регионы и страны. — СПб.: Питер, 2017. — 384 с.
4. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. — СПб.: Питер, 2006. — 416 с.
5. Шерешева М. Ю., Оборин М. С., Березка С. М. Система брендинга малых городов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2017. — № 5. — С. 12–19.
6. Филимонова Т. А., Секерин В. Д. Территориальная идентичность как фактор развития территории // Друкеровский вестник. — 2025. — № 3. — С. 219–225.
7. Бочкарева Ю. Н. Идентичность малых городов: образы, легенды, архитектура. — Екатеринбург: УрФУ, 2024. — 210 с.
8. Ларионова В. А. (ред.) Алгоритмы брендинга малых городов в примерах и задачах. — Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2025. — 200 с.
9. Александрова И. Ю. Оценка конкурентоспособности геобренда города: проблема выбора методологии исследования // Вестник университета. — 2023. — № 6. — С. 29–38.
10. Черкасова М. А., Васильева О. А., Береговская Т. А., С. В. Кулакова Креативные технологии в продвижении бренда города Салаира Кемеровской области // Муниципальная академия. — 2024. — № 1. — С. 382–390.

11. Николаева Е. Е. Социально-экономические характеристики малых городов // Современные научные технологии. — 2023. — № 4. — С. 115–120.
12. Терентьева Е. В. Территориальный маркетинг как инструмент повышения туристской привлекательности малых городов // Вестник науки и образования. — 2022. — № 12. — С. 45–50.
13. Осташко О. Ю. Интегральная модель оценки эффективности бренда территории // Вестник Полоцкого государственного университета. — 2025. — № 4. — С. 50–57.
14. Лаппо Г. М. (ред.) Города России: энциклопедия. — М.: Большая Российская энциклопедия, 1994. — 559 с.
15. Васильева О. А., Пушняк К. В. Культурный код территории как фактор геобрендинга // Культура мира. — 2025. — Т. 13. — № 6. — С. 107–118.

## Сегментация участников программы лояльности как инструмент преодоления барьеров вовлеченности на примере программы лояльности банка N

Медведева Кристина Алексеевна, студент  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*В условиях насыщения рынка банковскими продуктами и роста конкуренции программы лояльности становятся ключевым инструментом удержания клиентов. Однако их эффективность зачастую нивелируется многочисленными барьерами клиентской вовлеченности. На примере программы лояльности банка N в статье демонстрируется, что универсальный подход к совершенствованию программы не приносит желаемых результатов. В качестве решения предлагается методология сегментации участников программы на основе типов воспринимаемых барьеров. Анализ данных глубинных интервью позволил выделить пять ключевых сегментов клиентов.*

**Ключевые слова:** программа лояльности, клиентская вовлеченность, барьеры, сегментация, банковский маркетинг.

Современный банковский рынок характеризуется исключительно высокой конкурентной интенсивностью. По данным исследования Frank RG, на каждого клиента сегодня приходится в среднем 3,5 активных банковских карты, при этом 57 % респондентов используют более одного основного банка, а 46 % готовы перераспределять траты между банками ради повышенного кешбэка. В этих условиях программы лояльности (ПЛ) трансформируются из простого инструмента стимулирования трат в стратегический актив, так называемый «эмоциональный клей», создающий прочную связь между клиентом и банком. Объем выплат по таким программам в 2025 году достиг 450 млрд рублей, что свидетельствует об их значимости для всех участников рынка [1].

Однако, как показывают данные, общерыночный тренд сопровождается ростом клиентских ожиданий и пресыщением однотипными предложениями. Клиенты участвуют в множестве программ одновременно, что приводит к снижению воспринимаемой ценности каждой из них в отдельности [2]. В результате банки сталкиваются с проблемой низкой вовлеченности: значительная часть клиентов формально является участниками ПЛ, но не использует их активно. Традиционный подход к совершенствованию программ, основанный на внесении единых для всех изменений, например, повышении базового процента кешбэка, оказывается неэффективным, поскольку не учитывает разнородность клиентской базы и специфику барьеров, с которыми сталкиваются разные группы пользователей.

Программа лояльности банка N является наглядным примером данной проблемы. Проведенное внутреннее исследование выявило, что лишь 36 % участников программы являются активными пользователями, в то время как 49,8 % относятся к категории неактивных. Цель — на примере программы лояльности банка N разработать и обосновать научно-практический подход к совершенствованию банковских программ лояльности, основанный на сегментации клиентов по типам ключевых барьеров вовлеченности и реализации для каждого сегмента адресного комплекса мероприятий.

Эволюция программ лояльности в банковском секторе проходит несколько этапов. От простых схем накопления баллов за транзакции к сложным системам управления клиентским поведением. Ведущие аналитики выделяют несколько ключевых трендов, определяющих развитие программ в 2026 году.

Во-первых, это гиперперсонализация и микротаргетинг. Уходит в прошлое эпоха, когда всем клиентам предлагались идентичные условия. На смену приходит модель, при которой «у банка должно быть столько программ, сколько у него клиентов» [2]. Технологии искусственного интеллекта позволяют перейти от групповой сегментации к модели «1 сегмент = 1 клиент», анализируя данные об объеме и профиле трат, поведенческих паттернах и предпочтениях [1]. Исследования показывают, что 73 % клиентов ожидают персонального подхода, и использование микротаргетинга позволяет значительно увеличить частоту покупок и укрепить лояльность [3].

Во-вторых, наблюдается сдвиг в пользу экосистемности и омниканальности. Программы лояльности перестают быть привязанными исключительно к карточному продукту, превращаясь в связующее звено между различными услугами банка — от вкладов и кредитов до страхования и инвестиций [2]. Это создает «замкнутую экосистему взаимоотношений с клиентом» [1]. Параллельно развивается омниканальность. Бесшовная интеграция ПЛ всех каналов взаимодействия мобильного приложения, сайта, отделений. Клиент ожидает единого опыта, независимо от того, через какой канал он взаимодействует с программой [3].

В-третьих, сохраняет актуальность геймификация как инструмент повышения вовлеченности. Игровые механики такие как уровни, награды, челленджи доказали свою эффективность. 64 % клиентов подтверждают, что такой подход побуждает их чаще участвовать в программе [3]. Например, «Барабан Суперкэшбэка» Альфа-Банка, не только увеличивают активность, но и создают положительные эмоции, усиливая эмоциональную связь с брендом [4].

Наконец, набирают популярность подписочные модели, которые предлагают клиентам премиальные привилегии за фиксированную ежемесячную плату. Это позволяет банкам диверсифицировать доходы и повышать лояльность наиболее ценных клиентов. Исследования указывают, что 58 % участников программ готовы платить за подписки, если они предлагают ощутимую выгоду [3].

Эти тренды формируют новый стандарт взаимодействия, однако их успешная реализация невозможна без глубокого понимания внутренней структуры клиентской базы и причин низкой вовлеченности.

Эмпирической базой для данного исследования послужили результаты количественного исследования, проведенного в банке N среди участников программы лояльности.

Первичный анализ позволил выявить спектр ключевых барьеров, препятствующих активному участию в программе.

Прежде всего, коммуникационные и информационные барьеры. 43,6 % респондентов не до конца понимают условия начисления и списания бонусов. Исследование показало, что клиенты не знают, где и как можно потратить бонусы, не видят четких призывов к действию и сталкиваются с нормативным, перегруженным юридическими терминами языком в FAQ.

Вторым барьером стал ценностный. 38 % участников считают программу лояльности невыгодной по сравнению с предложениями других банков. Низкая скорость накопления бонусов и невыгодный курс конвертации 2 бонуса = 1 рубль формируют восприятие программы как малопривлекательной.

Далее, процессуальный барьер. 32 % респондентов оценивают процесс использования бонусов как неудобный. Ключевые проблемы — сложный и не интуитивный клиентский путь в мобильном приложении, необходимость совершать много действий для возмещения покупок, некорректные системные сообщения.

И, наконец, эмоциональный барьер. Среди клиентов, которые понимают условия программы, наблюдается более высокий уровень негатива 33 % против 24 % среди не разобравшихся. Это свидетельствует о разочаровании, вызванном несоответствием ожиданий и реальности после преодоления первоначальных барьеров.

Опираясь на выявленные барьеры и данные о поведении клиентов, была разработана сегментационная модель, которая выделяет пять ключевых сегментов участников программы лояльности, представленная на таблице 1. Сегментация демонстрирует, что универсальные решения не могут быть эффективными, по-

Таблица 1. Сегментация участников ПЛ «Ярко»

Сегмент	Критерии и портрет	Барьеры
«Разочарованные знатоки»	Активные пользователи, хорошо понимающие условия программы, но недовольные ее ценностным предложением. Технологически подкованы, склонны к сравнению с конкурентами	Низкая воспринимаемая ценность Сложная механика использования Невыгодный курс конвертации
«Заблудшие новички»	Неактивные или редко активные участники, не разобравшиеся в условиях программы. Испытывают когнитивную перегрузку от сложности информации	Непонимание механики начисления и списания Незнание, где и как тратить бонусы Сложный клиентский путь в цифровых каналах
«Прагматичные лоялы»	Активные и удовлетворенные пользователи, в основном держатели флагманских карт с простой и предсказуемой механикой фиксированного кэшбэка. Ценят простоту и надежность	Чувствительность к любым усложнениям программы Риск потери доверия при изменении привычных и комфортных условий
«Целевые акционеры»	Клиенты, ориентированные на простоту и предсказуемость. Совершают рутинные траты, не склонны к экспериментам	Низкая цифровая грамотность Нежелание разбираться в сложных, многоуровневых условиях Предпочтение офлайн-каналов
«Требовательные сравниматели»	Клиенты, активно мониторящие рынок и сравнивающие предложения разных банков. Высокая осведомленность о продуктах конкурентов	Восприятие программы как неконкурентоспособной Отсутствие выбора категорий кэшбека Ограниченный список партнеров

скольким запросам и боли разных групп клиентов принципиально различны.

Проведенное исследование подтвердило, что современные банковские программы лояльности не могут эффективно развиваться в парадигме унифицированного подхода. Клиентская база программ крайне неоднородна, и низкая вовлеченность значительной ее части вызвана разными, а зачастую и прямо противоположными причинами. На примере программы лояльности банка N была продемонстрирована методология преодоления данной проблемы через глубокую сегментацию участников по типам доминирующих барьеров.

Выделение пяти ключевых сегментов, а именно «Разочарованные знатоки», «Заблудшие новички», «Праг-

матичные лоялы», «Целевые акционеры» и «Требовательные сравниматели» позволит банку перейти от затратного и малоэффективного «тотального» улучшения программы к точечным и рентабельным интервенциям.

Внедрение описанного подхода на практике позволит банку не только повысить вовлеченность в программу лояльности и увеличить транзакционную активность, но и выстроить более прочные и долгосрочные отношения с клиентами, что является конечной целью любой современной программы лояльности в условиях гиперконкуренции на финансовом рынке. Дальнейшее исследование в этой области может быть направлено на разработку рекомендаций для каждого сегмента.

Литература:

1. Frank RG. Формула любви: как банки зарабатывают лояльность клиентов в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://frankrg.com/news/formula-lyubvi-kak-banki-zarabatyvayut-loyalnost-klientov-v-2025-godu> (дата обращения: 17.11.2025).
2. NGM. Программа лояльности банка: лучшие практики и тренды [Электронный ресурс]. URL: <https://ngmsys.com/blog/banking-loyalty-programs> (дата обращения: 17.11.2025).
3. 1С-Рарус. Тренды программ лояльности в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://rarus.ru/bonus/trendy-programm-loyalnosti-v-2025-godu/> (дата обращения: 17.11.2025).
4. RapidSoft. Тенденции развития программ лояльности банков в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: <https://rapidsoft.ru/blog/programmy-loyalnosti/tendentsii-razvitiya-programm-loyalnosti-bankov-v-2024-godu/> (дата обращения: 17.11.2025).

## Комьюнити-маркетинг как инструмент маркетинга взаимоотношений в спортивных клубах

Федоров Денис Алексеевич, студент

Научный руководитель: Салихова Яна Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*В статье обосновывается роль комьюнити-маркетинга как ключевого инструмента маркетинга взаимоотношений для спортивных клубов. Автор раскрывает его сущность как стратегии двустороннего взаимодействия, направленной на формирование саморазвивающейся социальной системы, объединенной общими ценностями бренда. Определены функциональные преимущества комьюнити для клуба, включая генерацию аутентичного контента, развитие нетворкинга, получение конструктивной обратной связи и снижение административной нагрузки за счет активизации участников. Сформулированы ключевые принципы построения успешного сообщества. Комьюнити-маркетинг, будучи ориентированным на углубление отношений с существующей аудиторией, косвенно, но крайне эффективно способствует ее росту за счет укрепления лояльности и стимулирования сарафанного радио.*

**Ключевые слова:** маркетинг взаимоотношений, спортивный маркетинг, беговые клубы, лояльность, спортивное сообщество, вовлеченность

## Community marketing as a relationship marketing tool in sports clubs

Fedorov Denis Alekseevich, student

Scientific advisor: Salikhova Yana Yuryevna, phd in economics, associate professor  
St. Petersburg State University of Economics

*The article substantiates the role of community marketing as a key relationship marketing tool for sports clubs. The author reveals its essence as a strategy of two-way interaction aimed at forming a self-developing social system united by common brand*

*values. The functional advantages of the community for the club have been identified, including the generation of authentic content, the development of networking, receiving constructive feedback and reducing the administrative burden due to the activation of participants. The key principles of building a successful community are formulated. Community marketing, focused on deepening relationships with the existing audience, indirectly but extremely effectively contributes to its growth by strengthening loyalty and stimulating word of mouth.*

**Keywords:** *relationship marketing, sports marketing, running clubs, loyalty, sports community, engagement*

Исторически маркетинг в сфере спорта был ориентирован преимущественно на монетизацию, фокусируясь на увеличении доходов от продажи билетов, прав на телетрансляции и привлечения спонсоров. Со временем фокус сместился в сторону задач по построению позитивного имиджа команд и популяризации видов спорта, что актуализировало необходимость работы с массовой аудиторией и формирования устойчивых отношений с ней.

В современном контексте, особенно в сегменте любительского спорта, на первый план выходит задача не просто привлечения разовой аудитории, а создания постоянного и лояльного сообщества. Для беговых клубов, чья ценность напрямую зависит от активного и вовлеченного ядра участников, традиционные инструменты оказываются недостаточными. В этих условиях ключевым стратегическим ресурсом становится комьюнити-маркетинг, который выступает центральным инструментом маркетинга взаимоотношений, направленным на целенаправленное построение лояльной аудитории, объединенной общими ценностями и регулярными практиками.

В нашей стране 1990-е годы ознаменовали пик исследовательского и прикладного интереса к спортивному брендингу [3]. Вполне объяснимо обособление спортивного маркетинга в качестве самостоятельного направления, имеющего целью разработку привлекательных и конкурентоспособных спортивных событий, обеспечение взаимовыгодного взаимодействия всех заинтересованных сторон — стейкхолдеров [5].

Актуальность настоящего исследования обусловлена стремительным расширением границ спортивной индустрии, в которую сегодня вовлечены миллионы любителей и тысячи коммерческих организаций. Особую динамику этому процессу придает глобальный тренд на здоровый образ жизни, где бег в силу своей доступности занимает лидирующие позиции, ежегодно охватывая новую, массовую аудиторию.

В этих условиях формируется насыщенная конкурентная среда беговых клубов, где простого предложения тренировочного процесса становится недостаточно. Ключевым вызовом становится не просто привлечение, но и удержание участников в долгосрочной перспективе. Это требует переосмысления традиционных маркетинговых подходов. В связи с этим в рамках спортивного маркетинга особую актуальность приобретает уточнение содержания и практической реализации комьюнити-маркетинга как ключевого инструмента маркетинга взаимоотношений, направленного на построение лояльного и активного сообщества.

Интенсификация конкуренции на рынке любительского спорта закономерно повышает требования к маркетинговым активностям. Традиционные инструменты продвижения, ориентированные на массовый охват, теряют эффективность в сегменте нишевых спортивных комьюнити, что формирует устойчивую потребность в поиске новых, более персонализированных подходов.

В то время как в профессиональном спорте доминируют спонсорство, селебрити-маркетинг и лицензирование, для локальных беговых клубов критически важным становится фокус на инструментах, обеспечивающих непрерывную и глубокую коммуникацию с непосредственной аудиторией. Ключевым трендом становится не просто информирование, а создание устойчивой экосистемы взаимодействий, где маркетинг трансформируется из инструмента продвижения в механизм формирования ценности самого спортивного продукта через построение сообщества.

Именно комьюнити-маркетинг, обеспечивая непрерывную и многоканальную коммуникацию, оказывает комплексное воздействие на все этапы взаимодействия с потребителем — от первоначального интереса до активного участия и лояльности, превращая рядового посетителя в постоянного члена сообщества. Это делает комьюнити-маркетинг ключевым инструментом маркетинга взаимоотношений для привлечения и удержания аудитории бегового клуба.

Комьюнити-маркетинг строится на удовлетворении потребностей и сохранении действующих клиентов, а также отличается рядом особенностей, используемых для поддержания взаимодействий с потребителями [1].

Х. Кертаджая говорит о создании сообществ как о линейной маркетинговой деятельности, где участники отличаются наличием общих интересов и заботой друг о друге [2].

В контексте спортивного маркетинга комьюнити-маркетинг можно определить как стратегию двустороннего взаимодействия, реализуемую через создание сообществ вокруг общих ценностей бренда. В отличие от монологических моделей продвижения данная стратегия направлена на формирование саморазвивающейся социальной системы, где коммуникация между участниками становится ключевым драйвером органичного роста. Для спортивного клуба организация успешного комьюнити основывается на глубоком понимании целевой аудитории, четком позиционировании своей миссии и поддержании регулярного продуктивного диалога с участниками. Ключевой целью при этом является трансформация бренда

из простого организатора тренировок в неотъемлемую часть повседневной жизни своих последователей, а сообщества — в площадку для общения единомышленников.

Функциональные преимущества комьюнити для спортивного клуба проявляются в нескольких аспектах. Во-первых, участники становятся главными помощниками в создании аутентичного контента. Их сторителлинг от первого лица, основанный на личном спортивном опыте, обладает высокой эмоциональной убедительностью и лучше воспринимается новой аудиторией. Во-вторых, сообщество выступает неформальной ресурсной базой, способствуя развитию нетворкинга — установлению связей между бегунами, тренерами и потенциальными партнерами. Это ускоряет обмен знаниями и предоставляет преимущества в организации мероприятий. В-третьих, обратная связь от лояльных членов сообщества носит конструктивный характер и предоставляет клубу бесценные данные для совершенствования тренировочных программ и сервиса. В-четвертых, наиболее активные участники естественным образом берут на себя роли амбассадоров и модераторов, помогая клубу поддерживать динамику и вовлеченность, что снижает административную нагрузку на организаторов.

На одной из конференций Strategium Conference «Спорт как бизнес. Управление спортивным сообществом» спикерами обсуждался вопрос о комплексном подходе к созданию сообществ, по результатам которого организаторы сообществ стремятся создать подходящие условия для их функционирования путем выполнения определенных задач [4].

Первоосновой выступает выявление и четкая артикуляция ценностей бренда, поскольку именно объединя-

ющая идея и общая цель формируют ядро сообщества и определяют стратегические направления его развития. Для бегового клуба такими ценностями могут выступать не только спортивные результаты, но и философия здорового образа жизни, взаимная поддержка и инклюзивность.

Вторым принципом является фокус на потребностях членов сообщества. Эффективность комьюнити определяется способностью бренда выстраивать двустороннюю коммуникацию, благодаря которой каждый участник ощущает ценность своего мнения и вклада. Это трансформирует пассивных потребителей в активных стейкхолдеров клуба.

Третьим принципом можно считать саму спортивную активность как демонстрацию качества ключевого продукта клуба. Регулярные тренировки и мероприятия выступают естественной платформой для тестирования и апробации методик, формируя лояльность через личный опыт и достижения участников.

Четвертый принцип предполагает организацию непрерывного обучения и информационной поддержки. Динамичность фитнес-индустрии и беговой науки создает устойчивую потребность участников в получении актуальных знаний, что делает комьюнити идеальной средой для создания образовательного контента и обмена опытом. При этом критически важно понимать, что комьюнити-маркетинг по своей природе ориентирован в первую очередь на углубление отношений с уже сформировавшимся ядром лояльной аудитории, а не на прямое привлечение новых клиентов. Его задача — укрепление связей и стимулирование сарафанного радио, что в итоге косвенно, но крайне эффективно решает и задачу аудиторного роста.

#### Литература:

1. Аширალი, А. А. Community-маркетинг как маркетинговая концепция / А. А. Аширალი, Г. И. Дядов // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2020. — № 2 (42). — С. 338–342. — EDN BJMLZE.
2. Леднев, В. А. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки / В. А. Леднев, И. В. Солнцев // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2021. — Т. 12, № 3. — С. 252–261. — DOI 10.17747/2618-947X-2021-3-252-261. — EDN HJHDXE.
3. Малыгин, А. В. Введение в спортивный маркетинг / А. В. Малыгин // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. — 2012. — № 1 (2). — С. 32–45. — EDN ZUEXZH.
4. Прохоров, А. В. Комьюнити-маркетинг в индустрии спорта (на примере бегового движения) / А. В. Прохоров, С. А. Попов // Нефилология. — 2023. — Т. 9, № 1. — С. 186–194. — DOI 10.20310/2587-6953-2023-9-1-186-194. — EDN QTLQY.
5. Прохоров, А. В. Матчевая программа как инструмент коммуникации клуба с болельщиками (на примере изданий футбольных клубов) / А. В. Прохоров // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Филология. Журналистика. — 2022. — № 4. — С. 138–142. — EDN IGYAU.

## ИСТОРИЯ

### Принятие Гомстед акта и его последствия для миграционной политики США

Абдуллин Владислав Евгеньевич, студент  
Казанский (Приволжский) федеральный университет

*В статье рассматривается влияние земельного законодательства периода Гражданской войны в США, в частности «Гомстед акт» 1862 года, на изменения миграционной политики государства. Анализируются механизмы стимулирования внешней и внутренней миграции, заложенные в акте, а также долгосрочные социально-экономические эффекты. Автор приходит к выводу, что Гомстед акт стал не только инструментом аграрного развития, но и фундаментальным фактором перехода США от политики селективного приема мигрантов к политике, ориентированной на массовое освоение территорий через привлечение переселенцев.*

*Ключевые слова.* Гомстед акт, миграционная политика США, фронтир, земельная экспансия, гражданская война в США.

В американской исторической традиции середина XIX столетия традиционно связывается с двумя тектоническими процессами, междоусобным конфликтом между Севером и Югом и ускоренным движением на запад. Однако зачастую эти два явления рассматриваются в известной степени изолированно друг от друга. История Соединенных Штатов Америки второй половины XIX века показывает, на наш взгляд, редкий для мировой практики случай, когда внутривластное решение в области землепользования приобрело характер фундаментального фактора демографической динамики. Принятый в 1862 году в разгар Гражданской войны Гомстед акт (Закон о гомстедах) традиционно рассматривается в историографии преимущественно в контексте аграрной истории или экономического развития Запада. Однако вне поля зрения исследователей зачастую остается его сущностная связь с формированием миграционной политики США как системного явления.

В работах, посвященных социально-экономической истории США, данный закон традиционно анализируется сквозь призму развития фермерства или истории освоения западных территорий [1, 3]. Однако подобный подход оставляет в тени тот факт, что Гомстед акт сформировал принципиально новую среду для интеграции мигрантов. Как справедливо отмечается в историографии, именно в этот период происходит пересмотр прежних представлений о том, кто и на каких условиях может стать полноправным членом американского общества [2].

Для понимания того, каким образом земельное законодательство оказалось сопряженным с миграционной политикой, необходимо обратиться к политическому контексту начала 1860-х годов. Долгое время инициативы

о безвозмездной передаче земли переселенцам блокировались представителями южных штатов, отстаивавшими интересы крупного плантационного хозяйства. Как подчеркивает А. В. Ефимов, до момента выхода южных штатов из состава Союза доминирование аграрной элиты на Капитолийском холме позволяло сохранять систему, при которой земли на Западе выставлялись на публичную продажу, что делало их малодоступными для основной массы безземельных иммигрантов [3, с. 412].

Сецессия южных штатов и последовавшее за этим формирование Конфедерации привели к радикальному изменению расстановки сил в Конгрессе. Республиканское большинство, получившее возможность беспрепятственно проводить законодательные инициативы, реализовало давно вынашиваемый проект.

Подписанный Авраамом Линкольном в мае 1862 года закон закреплял право на получение земельного участка в 160 акров для любого главы семьи, являвшегося гражданином США либо подавшего заявление о намерении стать таковым. Р. Ф. Иванов в своем исследовании, посвященном дипломатии Линкольна, обращает внимание на то, что для президента данный закон имел не только экономическое, но и политическое измерение: создание слоя независимых фермеров на новых территориях рассматривалось как противовес рабовладельческой системе и как способ укрепления лояльности федеральному центру на периферии [5, с. 94].

Важно отметить, что Гомстед акт существенным образом изменил саму логику взаимодействия государства с миграционными процессами. До его принятия федеральное правительство в основном выступало в роли фискального субъекта, извлекая доход от реализации об-

ществленных земель. После 1862 года земельный ресурс превратился в инструмент демографической политики.

В. В. Согрин в своей работе по истории США справедливо указывает на то, что фронт в американском контексте представлял собой не столько географическую границу, сколько механизм социальной мобильности [6, с. 278]. Гомстед акт легитимизировал этот механизм, придав ему правовую форму. Для выходцев из стран Северной и Западной Европы, а также для части переселенцев из Российской империи (среди которых были как немецкие колонисты, так и представители религиозных меньшинств) существование легальной возможности получения земли без значительных первоначальных капиталов становилось решающим аргументом при выборе направления эмиграции.

Закон также способствовал изменению географии расселения. Если предшествующие десятилетия характеризовались концентрацией иммигрантов в портовых городах атлантического побережья, то в пореформенный период наблюдается отчетливое смещение миграционных траекторий вглубь континента. Согласно наблюдениям А. И. Андреева, этот сдвиг имел долгосрочные последствия для структуры экономики, поскольку создавал условия для формирования обширного внутреннего рынка и ускоренного развития аграрного сектора на Среднем Западе и в прериях [1, с. 205].

В более широкой перспективе последствия принятия Гомстед акта проявились в институциональной перестройке подходов к управлению миграцией. Во-первых, закон стимулировал развертывание инфраструктурных проектов, прежде всего трансконтинентальных железных дорог. Компании-подрядчики, получавшие земельные гранты от правительства, оказывались напрямую заинтересованы в привлечении переселенцев, поскольку от этого зависела как окупаемость их проектов, так и рост стоимости земельных владений. Складывалась модель, в которой частный капитал и государственная политика действовали в связке.

Во-вторых, Гомстед акт породил определенные противоречия, которые стали очевидны к концу XIX столетия. По мере исчерпания фонда свободных земель идеологические конструкции, выросшие на почве гомстедного законодательства, вступили в конфликт с ужесточением иммиграционных ограничений. Как отмечается в коллективной работе Л. И. Зубока и Н. Н. Яковлева, американская модель развития демонстрировала внутреннюю противоречивость: открытость для европейских аграрных переселенцев сочеталась с возведением барьеров для мигрантов из Азии и иных регионов, что к началу XX века оформилось в систему расово-селективных иммиграционных законов [4, с. 156].

В-третьих, необходимо учитывать идеологическое измерение. Предоставление земли в собственность на льготных условиях превратилось в мощный фактор формирования образа США за рубежом. Страна воспринималась как пространство, где труд и инициатива могут быть вознаграждены земельным наделом. И. Я. Дементьев, исследуя идейные аспекты американской экспансии, обра-

щает внимание на то, что гомстедная идея была инструментализирована в публичном дискурсе для обоснования исключительности американского пути и необходимости дальнейшего территориального роста [2, с. 117].

Нельзя обойти стороной и то обстоятельство, что реализация Гомстед акта носила избирательный характер, что накладывало серьезные ограничения на миграционную политику. Коренное население, проживавшее на землях, подлежащих раздаче, не рассматривалось в качестве потенциальных бенефициаров. Более того, сам механизм выделения участков предполагал предварительное вытеснение индейских племен либо путем военных действий, либо через навязывание договоров, условия которых систематически нарушались федеральными властями.

Кроме того, как показывает анализ практик применения закона, далеко не все категории мигрантов смогли в полной мере воспользоваться его преимуществами. Значительная часть переселенцев, особенно те, кто оседал в засушливых районах к западу от 100-го меридиана, сталкивались с невозможностью ведения эффективного хозяйства в условиях отсутствия капиталов и необходимой инфраструктуры. В результате многие оказывались в ситуации долговой зависимости от железнодорожных компаний или спекулянтов, скупавших участки в обход формальных требований [1, с. 208]. Это приводило к формированию вторичных миграционных потоков — из сельской местности в промышленные центры, что, в свою очередь, корректировало исходные замыслы законодателей.

Таким образом, принятый в разгар Гражданской войны Гомстед акт 1862 года явился не просто законодательным актом аграрной направленности, но значимым рубежом в эволюции миграционной политики Соединенных Штатов. Проведенный анализ позволяет выделить несколько измерений его воздействия. В институциональном плане закон трансформировал земельные ресурсы в инструмент целенаправленного привлечения переселенцев, создав механизм социальной интеграции через доступ к собственности.

В демографическом плане он изменил географию расселения, сместив акцент с атлантического побережья на внутренние территории. В идеологическом плане Гомстед акт заложил основы восприятия США как страны, где доступ к земле открыт для трудящегося иммигранта, что на десятилетия определило структуру внешних миграционных потоков.

Вместе с тем последствия закона обнаружили внутренние противоречия американской модели: сочетание открытости для одних категорий переселенцев с исключением для других, а также коллизию между экспансионистским импульсом и реальными возможностями землепользования. Изучение этого исторического опыта позволяет проследить истоки многих дискуссий о миграционной политике США, которые сохраняют свою актуальность и в современную эпоху, демонстрируя, сколь глубоко укоренены эти противоречия в институциональном наследии XIX столетия.

Литература:

1. Андреев А. И. Экономическая история США. — М., 2021.
2. Дементьев И. Я. Идеиная борьба в США по вопросам экспансии: На рубеже XIX–XX вв. — М., 1973.
3. Ефимов А. В. Очерки истории США: От открытия Америки до окончания Гражданской войны. — М., 1955.
4. Зубок Л. И., Яковлев Н. Н. Новейшая история США. — М., 1972.
5. Иванов Р. Ф. Дипломатия Авраама Линкольна. — М., 1987.
6. Согрин В. В. История США. — СПб., 2003.

## Социальные, экономические и культурные аспекты трансформации низшего дворянства в раубриттеров в историческом контексте

Мукушев Тимур Жумагулович, студент магистратуры  
Кокшетауский университет имени Абая Мырзахметова (Казахстан)

*В статье рассматривается трансформация части низшего дворянства Священной Римской империи в раубриттеров. Показано, что данное явление было связано не только с материальными трудностями мелкого рыцарства, но и с перестройкой структуры власти, кризисом традиционных доходов и устойчивостью культуры чести. На основе исследований по истории германского дворянства и позднесредневекового феода анализируются социальные изменения внутри низшего дворянства, экономические мотивы контроля над коммуникациями, а также политико-правовое ограничение частной войны в конце XV века. Делается вывод, что раубриттерство следует понимать как форму адаптации к переходной эпохе, когда старые рыцарские механизмы самоутверждения еще сохранялись, а новые институты принуждения только укреплялись.*

**Ключевые слова:** раубриттеры, низшее дворянство, Священная Римская империя, позднее Средневековье, феодал, рыцарство, сословная культура, частная война.

### Введение

Понятие «раубриттеры» традиционно связывается с германскими «рыцарями-разбойниками» позднего Средневековья, нападавшими на торговые пути, захватывавшими купеческие грузы, взимавшими несанкционированные пошлины и использовавшими вооруженное давление как способ поддержания своего статуса. Однако такой образ слишком часто воспроизводится как упрощенный стереотип. В действительности раубриттерство было сложным историческим феноменом, возникшим на пересечении социальной перестройки низшего дворянства, экономического давления позднесредневековой эпохи и специфической культуры чести, внутри которой право на вооруженное отстаивание притязаний еще долго сохраняло видимость легитимности. Поэтому данное явление следует рассматривать не только как форму насилия, но и как симптом изменения политического порядка внутри Священной Римской империи [1, с. 23].

Актуальность темы определяется тем, что история раубриттерства позволяет по-новому взглянуть на переход от средневекового к раннемодерному обществу. Через этот сюжет прослеживаются изменение статуса локальной знати, эволюция представлений о праве и насилии, а также формирование институтов, претендовавших на контроль над вооруженным принуждением. В этом смысле раубриттеры важны не только для истории германского ры-

царства, но и для более широкого понимания позднесредневековой европейской трансформации.

### Социальная основа раубриттерства

Низшее дворянство в Германии не было единым и однородным слоем. В его состав входили служилые рыцари, мелкие ленники, владельцы небольших замков, представители *ministeriales* и различные группы локальной знати, зависевшие от сложной комбинации вассальных отношений, военной службы и судебно-административных полномочий на местах. Пока рыцарская служба оставалась необходимой частью политического порядка, низшее дворянство сохраняло заметную роль в системе управления и войны. Однако уже в позднесредневековую эпоху эта модель начала испытывать давление вследствие роста территориальных княжеств, усложнения административных структур и перераспределения полномочий в пользу более устойчивых политических центров [2, с. 41].

Особая уязвимость низшего дворянства проявлялась в сравнении с положением крупных княжеских домов. У мелких сеньоров было меньше ресурсов для поддержания длительной службы, восстановления замков, ведения тяжб и формирования широкой сети союзов. Вместе с тем именно от демонстрации статуса зависело признание их сословной полноценности. Для них было важно не просто владеть землей, но и публично подтвер-

ждать честь рода, способность к вооруженной защите своих прав и участие в локальной политике. Исследования по истории позднесредневекового Niederadel показывают, что представители этой среды были ориентированы на образ жизни, требовавший существенных расходов: содержание замка и свиты, поддержание брачных связей, участие в церемониях и демонстрация сословного достоинства. В результате между образом «достойного дворянина» и реальными материальными возможностями все чаще возникало напряжение [3, с. 118].

### **Экономические причины перехода к насильственным практикам**

Экономическая сторона проблемы не сводилась к простой бедности. Гораздо важнее было то, что традиционные формы сеньориального дохода становились менее устойчивыми в условиях роста денежного обращения, долговой нагрузки и усиливающейся конкуренции за ренту. Доходы от небольших владений, пошлин и феодальных прав часто не обеспечивали прежний уровень существования. При этом сама сословная культура принуждала дворянина жить так, чтобы его статус был видимым и признанным. Отсюда возникала ситуация, при которой насилие становилось не спонтанным отклонением, а рационально понимаемым способом компенсации утрачиваемых ресурсов.

Замки, мосты, переправы и дорожные узлы превращались в ключевые точки контроля над движением товаров и людей. Именно поэтому несанкционированные поборы, захват грузов, принуждение к уплате «охранных» сборов и вымогательство выкупа занимали промежуточное положение между хозяйственной стратегией и военным давлением. В условиях ослабления старых доходных механизмов такие действия становились способом восполнения дефицита средств и одновременно демонстрацией способности к силовому контролю [4, с. 76].

Однако объяснять феномен раубриттерства исключительно упадком было бы неверно. В рыцарских распрях и актах давления участвовали не только социально маргинальные и обедневшие фигуры. Франконский материал показывает, что в конфликты втягивались и представители вполне влиятельных семейств, обладавшие заметными ресурсами и политическими связями. Это означает, что насилие было частью более широкой стратегии борьбы за престиж, права, доступ к ресурсам и сохранение локального влияния [5, с. 52].

### **Культурная логика чести и феода**

Особенность позднесредневековой германской ситуации заключалась в том, что вооруженное насилие не противопоставлялось праву столь жестко, как в современном правосознании. Феод в германской традиции долгое время сохранял черты социально признанной формы самопомощного принуждения. Он предполагал наличие конфликта, предъявление претензии, демон-

страцию права на возмездие и публичное оформление вражды. Именно поэтому для дворянского сознания переход к силовому давлению мог восприниматься не как выпадение из порядка, а как реализация допустимого способа защиты чести и интереса там, где обычные процедуры казались недостаточными.

Культура чести играла здесь определяющую роль. Для низшего дворянина честь была социальным капиталом, без которого невозможно было удерживать статус, заключать брачные союзы, вступать в службы и обеспечивать лояльность зависимых людей. Утрата чести означала не только символическое унижение, но и фактическое ослабление политического положения. При этом внешняя ритуализированность феода не должна скрывать реальную жестокость подобных столкновений. За ссылками на честь и право нередко следовали разрушение хозяйства, захват заложников, давление на крестьян и горожан. Следовательно, культурная легитимация насилия не уменьшала его разрушительного эффекта; напротив, она делала силовые практики устойчивыми и воспроизводимыми внутри сословной среды [6, с. 620].

### **Города, служба и перекрестные лояльности**

Противопоставление «город — дворянство» не объясняет проблему полностью. Позднесредневековое общество Священной Римской империи было устроено через сеть пересекающихся обязательств, служб и союзов. Один и тот же представитель низшего дворянства мог быть связан с княжеским домом, поддерживать контакты с соседними рыцарскими родами и одновременно служить имперскому городу. Такая множественность лояльностей создавала ситуацию, при которой вооруженный конфликт не означал выпадения из политической системы, а мог быть способом переговоров внутри нее.

Показательный пример дает исследование о Вернере фон Парсберге. Его биография демонстрирует, что дворянин мог длительное время служить Нюрнбергу и при этом оставаться встроенным в рыцарские сети и нормы поведения. Это наблюдение принципиально важно: раубриттеры возникали не на социальной периферии, а внутри структур власти, службы и коммуникации. Поэтому насилие против купцов и городских интересов было не просто разбоем, а частью конкурентной борьбы за пространство власти [7, с. 170].

### **Политико-правовой поворот конца XV века**

К концу XV века противоречия между частной войной, городскими интересами, княжеской властью и общеимперскими реформаторскими устремлениями достигли особой остроты. Возрастание роли территориальных правителей, развитие судебных инстанций и расширение письменно оформленных процедур вели к тому, что традиционный феод переставал восприниматься как безусловно допу-

стимый механизм урегулирования споров. Вместо множественных локальных практик принуждения постепенно утверждалась идея более упорядоченного «земского мира», в рамках которого право на насилие должно было ограничиваться и переводиться в институциональные формы.

Рубежным событием стал Вечный земский мир 1495 года, закрепивший курс на ограничение частной войны и на перераспределение компетенций в пользу общеимперских и территориальных институтов. Значение этого шага состояло не в мгновенном исчезновении вооруженных распрей, а в изменении нормативной рамки: то, что прежде могло быть истолковано как защита чести и права, все чаще начинало трактоваться как нарушение мира и порядка. Тем самым образ «рыцаря-разбойника» постепенно приобретал более отчетливую негативную окраску, а пространство для частного насилия сужалось [8, с. 84].

### Заключение

Таким образом, трансформация части низшего дворянства в раубриттеров представляла собой многоуров-

невый исторический процесс, который нельзя объяснить единственной причиной. Социально он был связан с перестройкой места низшего дворянства в системе власти Священной Римской империи, экономически — с кризисом традиционных доходов и борьбой за контроль над коммуникациями, культурно — с живучестью представлений о чести, возмездии и допустимости феодала как формы социально признанного давления.

Рассматриваемое явление показывает, что позднесредневековое насилие не было простым «беспорядком», возникшим на периферии правового мира. Оно разворачивалось внутри самого порядка — в точке пересечения права, обычая, службы, статуса и политической конкуренции. Именно поэтому раубриттерство следует понимать не как экзотический эпизод германского Средневековья, а как выразительный симптом переходной эпохи. В нем соединились кризис локального дворянского господства, сопротивление институциональной централизации, экономическая адаптация к меняющемуся хозяйственному пространству и живучесть аристократической культуры чести.

### Литература:

1. Arnold B. German Knighthood, 1050–1300. Oxford: Clarendon Press, 1985. 308 p.
2. Arnold B. Princes and Territories in Medieval Germany. Cambridge: Cambridge University Press, 1991. 314 p.
3. Schneider J. Spätmittelalterlicher deutscher Niederadel: Ein landschaftlicher Vergleich. Stuttgart: Hiersemann, 2003. 630 S.
4. Zmora H. State and Nobility in Early Modern Germany: The Knightly Feud in Franconia, 1440–1567. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 288 p.
5. Zmora H. The Feud in Early Modern Germany. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 211 p.
6. Sharp T. W. Putting the Violence Back in the Late Medieval German Feud // Austrian History Yearbook. 2024. Vol. 55. P. 617–628.
7. Pope B. Nuremberg's Noble Servant: Werner von Parsberg (d. 1455) between Town and Nobility in Late Medieval Germany // German History. 2018. Vol. 36. No. 2. P. 159–180.
8. Angermeier H. Die Reichsreform 1410–1555: Die Staatsproblematik in Deutschland zwischen Mittelalter und Gegenwart. München: C. H. Beck, 1984. 318 S.

## Внешняя политика великих держав в отношении Османской империи во второй половине XIX века

Розьева Севара Юнусовна, студент

Научный руководитель: Пронина Вероника Валерьевна, кандидат исторических наук, старший преподаватель  
Казанский (Приволжский) федеральный университет

*В статье анализируется комплекс внешнеполитических стратегий великих держав (Российской империи, Великобритании, Франции, Австро-Венгрии) в отношении Османской империи в обозначенный хронологический период. Особое внимание уделяется трансформации «восточного вопроса» после Крымской войны, реформированию системы международных отношений и дипломатическим методам воздействия на политику Порты. Рассматриваются механизмы соперничества держав на Балканах, в черноморских проливах и восточном средиземноморье, а также роль реформаторских процессов в изменении баланса сил в регионе.*

**Ключевые слова:** Восточный вопрос, Османская империя, дипломатия, Крымская война, балканский кризис.

## Foreign policy of the great powers towards the Ottoman Empire in the second half of the 19th century

*The article analyzes the complex of foreign policy strategies employed by the great powers (the Russian Empire, Great Britain, France, Austria-Hungary) towards the Ottoman Empire during the specified chronological period. Special attention is paid to the transformation of the «Eastern Question» after the Crimean War, the restructuring of the international system, and the diplomatic methods used to influence the Porte's policies. The mechanisms of rivalry among the powers in the Balkans, the Black Sea straits, and the Eastern Mediterranean are examined, as well as the role of reformist processes in altering the regional balance of power.*

**Keywords:** Eastern Question, Ottoman Empire, diplomacy, Crimean War, Balkan crisis.

Вторая половина XIX столетия стала периодом, когда контуры «восточного вопроса» обрели новую, более жесткую конфигурацию. Завершение Крымской кампании 1853–1856 гг. и подписание Парижского трактата не разрешили противоречий, а лишь на время законсервировали их, создав иллюзию стабильности в отношениях между Санкт-Петербургом, Лондоном, Парижем и Венной [4]. Политика великих держав в отношении Османской империи в этот период характеризовалась сочетанием двух, на первый взгляд, взаимоисключающих тенденций: стремлением сохранить территориальную целостность султанской Порты как буфера и одновременным проникновением в её экономическую и политическую ткань, что неизбежно вело к эрозии её суверенитета.

Парижский мир 1856 г. ознаменовал собой серьёзное поражение российской дипломатии, лишив её исключительного права покровительства над христианскими подданными султана и фактически нейтрализовав Черное море. Как отмечает ряд исследователей, для Петербурга эта ситуация стала отправной точкой для долгой и кропотливой работы по возвращению утраченных позиций [3]. В. А. Георгиев пишет о том, что именно в это время «Восточный вопрос» окончательно оформился не просто как комплекс противоречий, связанных с судьбой балканских народов, но и как инструмент европейской большой игры [24].

Британский кабинет, напротив, рассматривал Парижский договор как гарантию безопасности своих коммуникаций с Индией и противодействия российскому продвижению к Средиземноморью. Лондон последовательно проводил линию на поддержание status-quo, что выражалось в активном дипломатическом противодействии любым попыткам России пересмотреть условия соглашения. Как свидетельствует анализ англо-русских отношений указанного периода, противостояние двух держав часто переносилось в плоскость экономического влияния, например, в борьбе за персидские рынки, что напрямую влияло на расстановку сил в ближневосточном регионе [6; 2].

В 1860–1870-е гг. европейские державы активно использовали «реформаторский дискурс» как легитимный способ вмешательства во внутренние дела Османской империи. Идея «христианской солидарности» и защиты угнетённых народов стала без сомнения значимым рычагом

давления. Российская дипломатия, которую в Константинополе в этот период представлял граф Н. П. Игнатьев, делала ставку на укрепление позиций среди славянского населения Балкан и использование церковного фактора, в частности, поддержку болгарского экзархата в его противостоянии Константинопольской патриархии [8; 1].

При этом методы воздействия отличались у разных держав. Франция и Великобритания предпочитали финансово-экономические рычаги, участвуя в строительстве инфраструктурных проектов (Суэцкий канал) и скупке османских ценных бумаг, что постепенно превращало Порту в должника европейского капитала [6]. Австро-Венгрия, в свою очередь, концентрировала усилия на экономическом проникновении в балканские провинции, создавая там сеть торговых и консульских представительств, что в перспективе должно было обеспечить ей контроль над путями к Салоникам.

Обострение противоречий в середине 1870-х годов стало закономерным итогом политики, проводимой великими державами в предшествующее десятилетие. Постоянное внешнее давление, внутренняя нестабильность, вызванная реформами Танзимата (которые воспринимались различными этнорелигиозными группами по-разному), привели к эскалации напряженности [1; 5].

Берлинский конгресс 1878 г. стал кульминацией соперничества и демонстрацией того, как великие державы перекраивают карту Османской империи, руководствуясь исключительно собственными стратегическими интересами. Как отмечает С. Н. Кенкишвили, именно в ходе подготовки и проведения конгресса наиболее ярко проявились механизмы «торга» территориями и влиянием, где Кипр был предложен Великобритании в обмен на гарантии соблюдения решений, а Босния и Герцеговина отошли под протекторат Австро-Венгрии [5]. Позиция России на конгрессе, несмотря на победу в войне, оказалась ослабленной комбинацией дипломатических усилий Лондона и Вены, что подтверждает тезис о сложности реализации даже стратегических преимуществ в условиях жесткой системы европейских сдержек и противовесов [7].

За фасадом дипломатических нот и конгрессов скрывалась не менее значимая сфера — финансовая и торговая экспансия. К 1860–1870-м годам европейские государства все активнее использовали кредитные механизмы

для закрепления собственного влияния на Порту. Французские и британские банкиры, действуя зачастую при молчаливой поддержке своих правительств, постепенно выстраивали систему, в которой султанская казна оказывалась в прямой зависимости от внешних заимствований.

К середине XIX века сформировался еще один, ранее почти отсутствовавший, канал влияния на внешнеполитические решения — европейское общественное мнение. Крымская война стала первым масштабным конфликтом, освещавшимся военными корреспондентами, и в последующие десятилетия информационная составляющая приобрела системный характер.

В Лондоне, Париже и Петербурге выходили многочисленные брошюры и газетные статьи, которые формировали у читателя образ Османской империи — либо как «больного человека Европы», нуждающегося в опеке, либо как жестокого угнетателя христиан, либо, напротив, как жертвы алчных европейских кабинетов. Политики вынуждены были реагировать на эти настроения, что нередко вносило элемент иррациональности в дипломатический процесс [4; 7].

Методы воздействия, применявшиеся великими державами во второй половине XIX века, заложили структурные

дисбалансы, последствия которых проявились в следующем столетии. Искусственное сдерживание национально-освободительных движений в сочетании с выборочной поддержкой определенных этнических групп привело к консервации конфликтного потенциала региона.

Балканские войны начала XX века и, в конечном счете, Сараевское убийство стали прямым следствием тех противоречий, которые европейская дипломатия так и не смогла разрешить на Берлинском конгрессе 1878 года, предпочтя временные компромиссы стратегической стабильности. Таким образом, внешняя политика великих держав в османском вопросе, при всей ее кажущейся рациональности, несла в себе элементы близорукости, которые обернулись для Европы куда более серьезными потрясениями [5; 7].

Таким образом, внешняя политика великих держав в отношении Османской империи во второй половине XIX века представляла собой сложный синтез конкурентной борьбы и ситуативных коалиций. Парижская система, пришедшая на смену послекрымскому миру, не смогла обеспечить долговременной стабильности, поскольку она искусственно консервировала неразрешимые противоречия.

#### Литература:

1. Абидулин, А. М. Трансформация идеологических концепций в Османской империи в 1850–1900 гг. / А. М. Абидулин, И. А. Ширкина. — Текст: непосредственный // Вестник Исторического факультета. — 2020. — № 2. — С. 125–138.
2. Зварцев, И. А. Влияние «восточного вопроса» на англо-русские отношения в 50–60-е годы XIX века / И. А. Зварцев. — Текст: непосредственный // Вестник науки. — 2021. — № 8 (41). — С. 25–31.
3. Зеленев, Е. И. Восточный вопрос во внешней политике Николая I: геополитический аспект / Е. И. Зеленев. — Текст: непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 12. — 2005. — № 3. — С. 12–20.
4. Иванов, С. П. Крымская война и переустройство европейской системы безопасности в XIX веке / С. П. Иванов. — Текст: непосредственный // Вестник РУДН. Серия: История и международные отношения. — 2018. — Т. 18, № 3. — С. 45–54.
5. Кенкишвили, С. Н. К вопросу о взаимосвязи англо-турецкой конвенции и Берлинского конгресса 1878 г. / С. Н. Кенкишвили. — Текст: непосредственный // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. — 2004. — № 4. — С. 42–49.
6. Макутчев, А. В. Россия и Англия на персидских рынках в 1850–1870-х гг.: первый опыт концессионирования / А. В. Макутчев. — Текст: непосредственный // Вопросы исторической науки: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, май 2013 г.). — Челябинск, 2013.
7. Михнева, Р. Берлинский конгресс 1878 г. глазами фанариота Александра Каратеодори-паши / Р. Михнева, В. Колев. — Текст: непосредственный // Вестник МГИМО-Университета. — 2021. — Т. 14, № 4. — С. 7–25.
8. Мцхвариашвили, А. Д. Восточный вопрос и российская дипломатия в 1864–1871 гг.: по материалам записок графа Н. П. Игнатъева: автореф. дис. / А. Д. Мцхвариашвили. — 2013.

# ПОЛИТОЛОГИЯ

## Russia's Influence in Central Asia: Cooperation, Competition and Regional Autonomy

Abdullayeva Gulbakhor Farrukhovna, master's student  
University of World Economy and Diplomacy (Tashkent, Uzbekistan)

*Russia has historically held a dominant position in the region, facilitated by its military presence, institutional structures, and extensive socioeconomic ties. Nevertheless, China's growing economic involvement and the geopolitical implications of the events of 2022 have undermined Moscow's authority as a reliable guarantor of security. This study analyzes the evolving influence of Russia in Central Asia, taking into account the consequences of China's strengthened position and the changing geopolitical landscape in the region. Using qualitative analysis, the study examines the interplay between Russian and Chinese interests and assesses the implications for the regional balance of power. It proposes that Russia's influence is not merely weakening, but undergoing a transformation under the influence of external competition and the growing autonomy of Central Asian countries.*

### Introduction

The issue of Russian influence in Central Asia has been always highly debated topic among scholars. For centuries, Central Asia's geopolitical situation has been shaped by interactions with major powers, particularly Russia. Since the mid-1800s, Russia has had a strong influence in the region, a trend that continued through the Soviet and post-Soviet periods [1]. This influence extended to energy, security, and political areas, making Central Asia a key part of Moscow's foreign policy. However, the events following Russia's invasion of Ukraine in February 2022 seem to have changed this established pattern. None of the Central Asian states supported the invasion or the annexation of territories, and questions have arisen regarding Russia's intentions toward these countries. Given these ongoing geopolitical developments, Central Asia today has become a center of competition between the great powers- Russia, China and the collective West. Central Asia's geostrategic importance has grown even more, as Russia has found itself isolated on the international stage and actively trying not to give up its position as the region's leader and limit the outside influence. With China's assertive growing influence and Central Asian leaders confident multi-vector diplomacy approach, Russian government fears of losing its traditional "privileged role". The interplay between historical legacies and contemporary geopolitical tensions demonstrates that Central Asia is not merely an arena for the struggle for hegemony, but a region where the balance of power can shift depending on the political conditions. The combined presence of Russia's military-security forces and China's economic infrastructure creates overlapping spheres of influence, within which cooperation persists even against a backdrop of hidden

competition. This article examines how Russia's influence in Central Asia is transforming in the context of China's rise and recent geopolitical shifts, focusing on three key issues: Russia's sphere of influence in the region and its future role, the interaction of Chinese and Russian interests, and the position of Central Asian countries regarding the shifting balance of power.

### Russia's tool of influence

Among all of the great powers, Russia undoubtedly has the most extensive set of influence tools. For years, Russia's traditional means of influence have included security forces, energy leverage, migrant labor reliance, and linguistic-cultural links. Russia sees its dominant role in Central Asia not simply as a strategic choice but as a historically grounded "right and responsibility".

In terms of institutional leverage, the CSTO and the EAEU are Russia's main instruments. As Cooley puts it, "Moscow's main instruments have been neither "Soviet" nor "neo-imperial," but distinct attempts to emulate other successful contemporary regional organizations" [2, p. 52]. By "other" he means Western institutions NATO and EU, however, Russian organizations have proven to be less successful in monopolizing relations with Central Asian governments. Many analysts are skeptical about Russian organizations, believing that they were not a collective alliance in the sphere of security and economy, but simply instruments for Russia to exert influence. Looking at more recent events, Russia's role as a guarantor of security appears to be diminishing with the increasing regional integration and the ability of Central Asian governments to resolve border issues independently. In

the aftermath of its invasion of Ukraine, Russia's credibility as a reliable security provider has been significantly undermined, as evidenced by its limited and inconsistent response to conflicts between Tajikistan and Kyrgyzstan and between Armenia and Azerbaijan [1]. The situation has been further complicated by Russia's redeployment of troops and military equipment from bases in Central Asia, as well as the mobilization of migrants and prisoners to the front lines [5]. Moreover, Putin's statements regarding Russia's territorial revisionism in the post-Soviet states are causing serious concern among the leaders of Central Asian countries. However, they realize that they cannot conduct anti-Russian policy and count on Western assistance, as Ukraine can, for example, because they all border with Russia and China, both of which take a similar position.

Analysts doubt the effectiveness of the EAEU, for instance, Umarov [5] says that the volume of trade between countries within the union is less than the volume of trade with the outside world, unilateral restrictions are periodically imposed within the EAEU, and that Russia does not always consult with other union members on important decisions. The EAEU entails some degree of sacrifice of political sovereignty, which its members and potential members have always objected to. In addition, some EAEU rules contradict WTO rules, which is also a restraining factor for states to join [4]. But nevertheless, the EAEU is beneficial to some extent for Central Asian countries as it counterbalances the pressure of Chinese trade and economic expansion in local markets, and at the same time simplifies access to each other's markets and to Russia's [5].

Labor dependency is another important tool for exerting influence on Central Asian countries. As Cooley writes, "the most important economic relationship with Russia is not in industry, but in people [2, p.63]. This is particularly true for Tajikistan, Kyrgyzstan, and Uzbekistan, whose GDP significantly depends on remittances from migrants. Very often, Russian authorities use migrants as a political weapon to reach its goals. Dadabaev et al. [3] cite labor dependence as one of the factors contributing to the "strategic silence" of Central Asian authorities and populations, forcing them to "digest" Russia's invasion of Ukraine. While it is mostly commented that Central Asia is heavily dependent on labor opportunities in Russia, Umarov writes that "Russia depends on Central Asia in almost all areas in which Central Asia depends on Russia", arguing that Russia needs Central Asia's cheap labor because it is experiencing demographic aging [5, p.6].

### The Chinese threat to Russia's influence

The coexistence of two great powers in Central Asia is usually described as being based on cooperation and "division of labor" rather than competition. More than a decade ago, Cooley predicted that geopolitical challenge for Russia "comes not from the West, with which Russia has been so preoccupied, but from the East" [2, p. 70]. Even though it is not openly acknowledged, there is notable level of competition between two powers. For instance, the foundation of SCO challenged the position of CSTO as the region's most

influential security organization, which strongly frustrated Russian officials. In terms of the so-called "division of labor," Russia is often described as a regional security hegemon, while China occupies the position of an economic hegemon [1]. However, this distinction is not absolute: Russia continues to play an important role in the regional economy, while China is increasingly expanding its presence in the security sphere. Moscow doesn't seem to be worried about China's increased activity in the security sphere, because its interests coincide with those of China and for Moscow it is about sharing "the burden of responsibility" with Beijing [5]. The main priority for both Russia and China is to support the stability of authoritarian regimes in Central Asia and prevent them from getting closer to Western countries.

It is often believed that China is pulling Central Asian countries into a "debt trap," but surprisingly, Umarov's study demonstrates that the total debt to China and Russia is almost equal: in the first half of 2023, Central Asia owed China \$15.7 billion (7.6 % of total external debt) and Russia \$14.3 billion (7 %) [5]. But there is however difference in credit policies, while Moscow lends only to Kazakhstan and Uzbekistan, China is the main creditor of Kyrgyzstan and Tajikistan. There is also a significant difference in the economic presence of the two powers. The Chinese economy is considerably less dependent on and interconnected with the economies of Central Asian states than the Russian economy. Therefore, when comparing the positions of Russia and China in the region, it is important to take into account their distinct modes of influence. Russia is a country that is historically integrated into the region, while China has only recently entered the region. Even if there is some rivalry between Beijing and Moscow, it is compensated by the importance of Russian-Chinese bilateral relations, especially in the context of open US-Chinese and US-Russian confrontation. The decline of Russia's influence in Central Asian states will leave more room for China's growing presence, which is basically what is happening today. Some predicted that the "New Great Game" would be played out between Russia and China. However, how much of a threat Moscow sees China posing in Central Asia will depend on how much Beijing tries to turn its growing economic presence into political power [5].

### Conclusion

Central Asia is effectively implementing its "multi-vector" policy, seeking to preserve its autonomy by diversifying its partners and avoiding unilateral orientation. The refusal to openly "take sides" or "strategic silence," should not be seen as a lack of policy, but rather as a choice of maintaining good relations with all external players.

Russia's regional foreign policy cannot be understood in isolation, because Moscow's policy in Central Asia has been mostly shaped by its relations with other great powers- the US and China. This has always led to strategic shifts as Russia was attempting to match its hegemonic status claims with changing realities. Russia's influence is inevitable, and even if it weakens, geographical proximity makes it impossible to eliminate it

completely. Excessive pressure from Russia and China may provoke a backlash because the governments of Central Asian countries may deepen their ties with Western states, the Islamic world, and also revive regional integration formats such as "CA+5." Russia's influence would be most effective if Moscow

accepted the fact that Central Asian states would not sacrifice their interests for Russia's geopolitical goals. But if Russia uses its instruments of influence to secure its "privileged role," this is likely to cause dissatisfaction among the population and accelerate the decline of Russia's prestige and influence in the region.

#### References:

1. Alexander, Cooley. Great games, local rules: The new great power contest in Central Asia / Cooley Alexander. —: Oxford University Press. — 51–80 c. —2012.
2. Brian, Carlson. Central Asia in an Era of Great-Power Rivalry / Carlson Brian. —// Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich. — 2023.
3. Dadabaev, Temur & Sonoda Shigeto. Silence is golden? silences as strategic narratives in Central Asian States' response to the Ukrainian crisis. / Temur Sonoda Shigeto Dadabaev. // International Journal of Asian Studies. — 2022. — С. 193–215.
4. Kazantsev, A., Medvedeva / Between Russia and China: Central Asia in Greater Eurasia / Kazantsev, A., Medvedeva [и др.]. —// Journal of Eurasian Studies. — 2021. — С. 51–71.
5. Umarov, Temur Дружба за влияние. Как Россия и Китай уживаются в Центральной Азии / Temur Umarov. —// Carnegie Endowment for International peace. — 2024.
6. Ziegler Russia in Central Asia: The dynamics of great-power politics in a volatile region / Ziegler, E. C. // Asian Perspective. — 2014.

## Терроризм как глобальная проблема современности

Мусина Алия Айратовна, студент магистратуры

Казанский филиал Российского государственного университета правосудия имени В. М. Лебедева

*В данной статье исследуется феномен терроризма как одна из наиболее значимых глобальных проблем современности. Анализируются ключевые факторы, обусловившие его переход в статус транснациональной угрозы, включая процессы глобализации, цифровизации и социально-политической поляризации. Рассматриваются современные черты терроризма, такие как сетцентричность, гибридность, использование новейших технологий и идеологическая адаптивность. Особое внимание уделяется децентрализованному характеру новых террористических структур, феномену «lone wolves» («одиноких волков»), а также использованию интернета и социальных сетей для вербовки, пропаганды и планирования операций. Статья подчеркивает комплексный и многовекторный характер угрозы, требующий столь же комплексного международного противодействия, выходящего за рамки исключительно силовых мер.*

**Ключевые слова:** глобальный терроризм, транснациональные угрозы, международная безопасность, идеология насилия, кибертерроризм, радикализация, международное сотрудничество, антитеррористическая стратегия.

Современный мир, несмотря на все достижения научно-технического прогресса и развитие международного права, продолжает сталкиваться с вызовами, которые угрожают самим основам стабильного миропорядка. Среди них терроризм занимает особое место, эволюционировав из локальной проблемы отдельных регионов в подлинно глобальную угрозу, игнорировать которую невозможно. Его транснациональный характер, способность дестабилизировать целые государства и регионы, а также постоянно меняющиеся формы и методы деятельности делают терроризм одним из самых опасных и сложных явлений XXI века.

Актуальность освещения проблемы международного терроризма определяется несколькими ключевыми факторами. Во-первых, все, что связано с терроризмом, грозит безопасности как отдельных лиц, так и государств, то есть

блокирование базовой потребности человека. Во-вторых, современный терроризм не ограничивается границами отдельных стран, он имеет трансграничный характер, что требует координации усилий на международном уровне. В-третьих, использование новых технологий, таких как интернет и социальные сети, значительно облегчает вербовку и финансирование террористических группировок, что увеличивает их влияние и масштаб операций. В-четвертых, политическая нестабильность в различных регионах мира создает благоприятные условия для роста радикальных движений. Всё это подтверждает актуальность глобальной проблемы международного терроризма на сегодняшний день [5].

Исследователи отмечают, что истоки терроризма как специфической угрозы обозначились еще в девятнадцатом столетии, когда в Европе начали возникать первые орга-

низации террористической направленности (карбонарии в Италии, движение народников в России и т. п.). Данный вид терроризма отличался тем, что его основной причиной было недовольство социально-экономическими и социально-политическими условиями жизни, причем такой терроризм носил идеалистический характер борьбы против правящих режимов или политических элит. Само понятие «террор» зародилось во Франции во времена Французской буржуазной революции. Следует отметить, что данный вид терроризма не носил массового характера, что является отличительной чертой исторического периода возникновения террористических организаций [3].

Суть терроризма — насилие с целью устрашения, а основная цель — максимальное яркое распространение информации о террористических актах с целью достижения этого устрашения, паники, общественного беспокойства. Поэтому так сложно освещать террористические события в прессе. С одной стороны, освещать трагические события необходимо (сегодня нельзя скрыть информацию, она разойдется через социальные медиа), а с другой стороны, освещение этих событий напрямую отвечает целям террористам. Это ставит СМИ в не только очень ответственную позицию, но задает проблемы методологического характера работы с такой темой [2].

Сегодня как в России, так и в других странах, как многим кажется, все точки над «i» в идеологической подоплеке борьбе с терроризмом плотно расставлены, определены действующие лица, враги и спасители. Но, несмотря на это международный терроризм с каждым годом увеличивается. Терроризм — это лишь метод, тактика, а не политическая программа или идеология. Можно и нужно уничтожить террористов и предпринимать меры по предупреждению терактов, но бороться против тактики как таковой бессмысленно, для борьбы с международным терроризмом недостаточно усилий одной великой державы или даже группы высокоразвитых государств [1].

Важнейшей чертой современного терроризма является его сетевая и зачастую децентрализованная структура. Крупные группировки, такие как «Аль-Каида» или «Исламское государство», действуют как идеологические и методологические центры, порождая вокруг себя множество автономных ячеек и сторонников. Уничтожение одного лидера или штаба не приводит к ликвидации всей сети, так как ее узлы способны к самостоятельному функционированию и регенерации.

С этим тесно связан феномен «одиноких волков» — лиц, совершающих террористические акты самостоятельно, без прямого указания извне, но под влиянием распространяемой идеологии. Этот феномен представляет собой возможно наибольшую сложность для спецслужб и правоохранительных органов, поскольку выявление та-

кого рода террористов на стадии подготовки крайне затруднено.

Глобальный характер терроризма усугубляется его тесной связью с другими транснациональными угрозами. Террористические организации все чаще вовлекаются в организованную преступность, используя ее как стабильный источник финансирования. Незаконный оборот наркотиков, оружия, культурных ценностей, похищение людей с целью выкупа — все это становится частью их экономической модели. Это создает порочный круг: преступная деятельность обеспечивает финансовую устойчивость терроризма, который, в свою очередь, дестабилизирует целые регионы, создавая идеальные условия для дальнейшего расцвета преступности [6].

Противодействие этой глобальной угрозе требует столь же глобального и комплексного подхода. Опыт последних лет показал, что исключительно силовые методы, хотя и остаются необходимыми, не способны решить проблему в корне. Уничтожение террористов в ходе военных операций не устраняет идеологию, которая порождает новых последователей. Поэтому современная антитеррористическая стратегия должна включать в себя не только меры безопасности, разведки и правового преследования, но и активные усилия по предотвращению радикализации. Это подразумевает работу с группами риска, развитие медиаграмотности для противодействия пропаганде, поддержку программ дерадикализации, а также устранение глубинных причин, питающих экстремизм, — социальной несправедливости, экономического неравенства, политического и религиозного угнетения.

В заключении перечислим основные направления освещения СМИ проблемы терроризма:

- не показывать ярко и длительное время последствия терактов;
- приводить примеры из доступных источников положительного опыта предотвращения террористических угроз;
- подробно освещать манипуляции, ложные идеалы вербовщиков, а также бороться с всяческой героизацией экстремизма в любом его проявлении;
- описывать успешные программы и кейсы, направленные на интеграцию маргинализированных групп [4].

В заключение, терроризм как глобальная проблема представляет собой сложный, многомерный феномен, глубоко укорененный в противоречиях современного мира. Успешное противодействие ему требует не просто военного или полицейского ответа, но целостной стратегии, сочетающей в себе силовое сдерживание, идеологическое противоборство, устранение питательной среды и беспрецедентное по своему масштабу международное сотрудничество.

#### Литература:

1. Блинов, А. Е. Современное состояние и специфика международного терроризма / А. Е. Блинов. // Молодой ученый. 2021. № 47 (389). С. 162–163.

2. Гайнетдинова Г. С. Противодействие вовлечения молодежи в террористическую деятельность в России и отдельных зарубежных государствах // Евразийский юридический журнал. 2024. № 11 (198). С. 115–117.
3. Давлетгараев Ю. Н. К вопросу о противодействии радикализму, терроризму и экстремизму в рамках СНГ // Юридическая наука. 2024. № 4. С. 212–215.
4. Кораблина Э. Ю. Способ формирования антитеррористического сознания и ценностных ориентиров у молодежи с помощью студенческой модели ООН // В сборнике: КОНТАКТ. Конференция 2025. Сборник статей и тезисов докладов IX Всероссийской научно-практической конференции памяти почетного работника сферы молодежной политики Российской Федерации В. А. Канаяна. Санкт-Петербург, 2025. С. 144–147.
5. Мгдсян А. А., Серомлянова К. Эволюция подходов к решению проблемы терроризма: Казахстан и США // Постсоветские исследования. 2024. Т. 7. № 8. С. 975–987.
6. Назарзода Т. К. Глобальная угроза терроризма и экстремизма и меры по их противодействию // Вестник педагогического университета. Серия философия, право и политические науки. 2024. № 4 (16). С. 225–229.

# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 14 (617) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 15.04.2026. Дата выхода в свет: 22.04.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.