

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



24²⁰²⁶
ЧАСТЬ III

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 24 (627) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, 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 Кутлуг-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 *Александр Афанасьевич Потебня* (1835–1891), русский и украинский языковед, литературовед, философ.

Александр Афанасьевич родился в 1835 году в дворянской семье штабс-капитана на хуторе Манев, близ села Гавриловка Роменского уезда Полтавской губернии (ныне Роменский район).

Он с отличием окончил Радомскую гимназию и поступил на юридический факультет Харьковского университета, но через год перевелся на историко-филологический факультет. Там же Потебня увлекся этнографией, стал изучать «малорусское наречие» и собирать народные песни. По окончании университета Потебня недолго проработал учителем словесности в 1-й Харьковской гимназии, а затем в 1861 году защитил магистерскую диссертацию «О некоторых символах в славянской народной поэзии» и начал читать лекции в Харьковском университете. В возрасте 26 лет он опубликовал свой труд «Мысль и язык», где сформулировал ряд оригинальных и глубоких теоретических положений. Тогда же он отправился в заграничную командировку — посещал лекции в Берлинском университете, изучал санскрит и побывал в нескольких славянских странах. В 1874 году он защитил докторскую диссертацию «Из записок по русской грамматике», а в 1875 году стал профессором Харьковского университета.

Потебня находился под сильным влиянием идей Вильгельма фон Гумбольдта, однако переосмыслил их в психологическом духе. Он много изучал соотношение мышления и языка, в том числе в историческом аспекте, выявляя прежде всего на русском и славянском материале исторические изменения в мышлении народа. Занимаясь вопросами лексикологии и морфологии, ученый ввел в русскую грамматическую традицию ряд терминов и понятийных противопоставлений. В частности, он предложил различать значение слова: «дальнейшее» (связанное, с одной стороны, с энциклопедическими знаниями, а с другой — с персональными психологическими ассоциациями, и в обоих случаях индивидуальное) и «ближайшее» (общее для всех носителей языка, «народное», или, как чаще говорят теперь в русской лингвистике, «наивное»). В языках с развитой морфологией ближайшее значение делится на вещественное и грамматическое. Ученого глубоко интересовала история образования категорий существительного и прилагательного, противопоставления имени и глагола в славянских языках.

В те времена нередко одни языковые явления рассматривались в отрыве от других и от общего хода языкового развития. И поистине новаторской была мысль Потебни, что в языках и их развитии есть непреложная система и что события в истории языка надо изучать, ориентируясь на его разнообразные связи и отношения.

Александр Афанасьевич известен также своей теорией внутренней формы слова, в которой конкретизировал идеи фон Гумбольдта. Внутренняя форма слова — это его

«ближайшее этимологическое значение», осознаваемое носителями языка (например, у слова «стол» сохраняется образная связь со словом «стать»); благодаря внутренней форме слово может приобретать новые значения через метафору. Именно в трактовке Потебни «внутренняя форма» стала общеупотребительным термином в русской грамматической традиции. Он писал об органическом единстве материи и формы слова, в то же время настаивая на принципиальном разграничении внешней (звуковой) формы слова и внутренней. Лишь многие годы спустя это положение было оформлено в языкознании в виде противопоставления плана выражения и плана содержания.

Одним из первых в России Потебня начал изучать проблемы поэтического языка в связи с мышлением, ставил вопрос об искусстве как особом способе познания мира. Ученый также исследовал украинские говоры (объединявшиеся в то время в лингвистике в «малорусское наречие») и фольклор, стал автором ряда основополагающих работ по этой тематике.

Потебня являлся горячим патриотом своей родины — Малороссии и осуждал правительственные притеснения украинского языка. Украинский язык и словесность он сам называл исходной точкой, которая и побудила его к занятиям языкознанием. Потебня считал необходимым для каждого украинца иметь тесную связь с украинским языком и культурой. Величайшей трагедией Украины Потебня считал то, что украинское дворянство отказалось от родного языка.

Вместе с тем он рассматривал русский язык как единое целое — совокупность великорусских и малорусского наречий, а общерусский литературный язык считал достоянием не только великороссов, но и белорусов и малороссов в равной степени; это отвечало его взглядам на политическое и культурное единство восточных славян.

Потебня создал научную школу, известную как «Харьковская лингвистическая школа». Его идеи оказали большое влияние на многих русских лингвистов второй половины XIX и первой половины XX века.

Александр Потебня являлся членом-корреспондентом Императорской Санкт-Петербургской академии наук по отделению русского языка и словесности, а также действительным членом Общества любителей российской словесности при Московском университете. Он был награжден Ломоносовской премией, Уваровскими золотыми медалями и удостоен Константиновской медали Русского географического общества. Кроме того, Потебня состоял председателем Харьковского историко-филологического общества (1878–1890) и членом Чешского научного общества.

Последние свои дни знаменитый деятель науки провел в Харькове, в доме 16 по улице, которая сейчас носит его имя.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Абубакаров А. В.

О состоянии региональной
банковской системы (на примере
Чеченской Республики) 133

Беляева А. Н.

Молодежный туризм как тренд развития
современного туризма 138

Беляева А. Н.

Рекомендации по созданию туристского
клуба для развития экологического туризма
в Астраханской области 140

Биклибаев Р. Д.

Роль информационных систем
в повышении эффективности управления
образовательным учреждением 142

Евдокимов И. С.

Институциональные ловушки цифровой
трансформации: эффект рикошета
в условиях формирования промышленных
государственно-корпоративных экосистем 144

Ермакова В. А.

Оценка эффективности деятельности
муниципального учреждения (на примере
МОУ «Старошайговская СОШ» Республики
Мордовия) 151

Захаренков А. С.

Влияние механизма эскроу-счетов
на показатели оборачиваемости
и ликвидности строительных компаний 153

Захаренков А. С.

Декомпозиция рентабельности
активов российских застройщиков
по модели Дюпона в условиях сжатия
ипотечного рынка 155

Иванов А. В., Медникова П. А., Лушкин С. В.

Оценка развития рынка грузовых
железнодорожных перевозок,
осуществляемых ОАО «РЖД» 157

Ивушкина Д. А.

Недобросовестная конкуренция в сфере
интеллектуальной собственности 159

Илюхин Я. В.

Совершенствование государственного
регулирования кризисных ситуаций в РФ 162

Колесникова А. Н.

Значение малого бизнеса для национальной
экономики 166

Колмакова Д. Д.

Трансформация сельских территорий
в России: от депопуляции
к агломерационной экономике 168

Коршунов С. А.

Интеллектуальная собственность как
драйвер цифрового структурного сдвига 169

Красников А. Д.

Автоматизация закупок и внедрение Vendor
Rating в ООО «Интел Логистика» 172

Кузьмина Л. В.

Финансовая устойчивость в системе
экономической безопасности организации ... 174

Лопатин Н. А., Колупаев Е. И.

Зависимость российского автопрома
от импортных компонентов как угроза
экономической безопасности: стратегии
локализации производства и развития
отечественных поставщиков 178

Макушенко В. Р.

Управление рисками в области
инновационных проектов в образовательных
организациях: методика оценки 179

Медведева И. Н.

Управление кредитным портфелем
коммерческого банка: анализ и направления
совершенствования (на примере ПАО
«Сбербанк») 182

Миленина Н. А.

Практика таможенного декларирования
товаров группы 73 ТН ВЭД ЕАЭС 185

Миленина Н. А.

Проблемы перемещения товаров товарной
группы 85 через таможенную границу ЕАЭС ... 187

Московцев С. С.

Совершенствование процессов адаптации
и наставничества в транспортно-
логистических компаниях 189

Московцев С. С.

Критерии оценки процессов адаптации
и наставничества в транспортно-
логистических компаниях 191

Птицина М. С.

Интеграция России в мировую финансовую
систему в условиях санкций: кейс МКПАО
«Яндекс» 192

Ребиков М. Н.

Состав бюджета затрат на персонал 195

Ребиков М. Н.

Затраты на персонал в органе местного
самоуправления 197

Романенков Т. А.

Анализ действующих инструментов
стратегического управления
строительным предприятием: ограничения
бюджетирования и ключевых показателей
эффективности 198

Sinitsina A. P., Kopysova M. A.

Green bonds as a financing instrument:
growth prospects in emerging markets 200

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

О состоянии региональной банковской системы (на примере Чеченской Республики)

Абубакаров Ансар Висханович, кандидат экономических наук, доцент
Чеченский государственный университет имени А. А. Кадырова (г. Грозный)

В статье проведён анализ существующих в научной литературе определений региональной банковской системы. Дано определение региональной банковской системы и исследованы этапы её развития в Чеченской Республике. Кроме того, проводится анализ ключевых статистических данных Банка России, отражающих текущее положение дел в региональной банковской системе, таких как количество кредитных учреждений и их внутренних структурных подразделений, показатели кредитования и динамики эмитированных банковских карт. Отмечается ключевая роль банковской системы в стимулировании экономического роста региона, обеспечении социального развития и повышении благосостояния общества.

Ключевые слова: регион, региональная банковская система, кредитные учреждения, кредиты, платежные карты.

On the state of the regional banking system (on the example of the Chechen Republic)

Abubakarov Ansar Viskhanovich, candidate of economic sciences, associate professor
Chechen State University (Ivan)

The article analyzes the existing definitions of the regional banking system found in scientific literature. It provides a definition of the regional banking system and examines the stages of its development in the Chechen Republic. Additionally, the analysis includes key statistical data from the Bank of Russia that reflect the current state of the regional banking system, such as the number of credit institutions and their internal structural divisions, lending indicators, and the number of issued bank cards. The article highlights the crucial role of the banking system in stimulating the economic growth of the region, ensuring social development, and improving the welfare of society.

Keywords: region, regional banking system, credit institutions, partnership financing, loans, payment cards.

Сегодня, при оценке динамики социально-экономического развития, независимо от используемых критериев, Чеченская Республика заслуженно занимает позицию одного из лидеров среди регионов Северо-Кавказского федерального округа. Особую значимость представляет то, что одним из основных факторов, обеспечивающих наращивание возможностей финансирования экономики региона стал банковский сектор страны. В частности, совокупный объем кредитов, предоставленных банковским сектором России бизнесу и жителям республики в 2025 году, достиг уровня 93,7 млрд рублей [2]. Для сравнения, в рассматриваемый период запланированный объем расходов республиканского бюджета составлял 162,6 млрд рублей [1].

Наряду с этим в стремлении сохранить и завоевать клиентскую базу, банки фактически заняли лидирующие позиции в области инновационных разработок, на-

правляя существенные денежные средства в цифровые разработки. В результате инновационная деятельность стала неотъемлемой частью банковского сектора, изменяя операционные процессы банков, предлагаемые ими услуги и используемые механизмы взаимодействия с клиентами. Финансовые технологии являются одним из ключевых векторов современного развития банковской сферы в республике, способствуя тем самым созданию инфраструктуры, обеспечивающей в регионе, включая ее отдаленные территории, доступ к основным банковским услугам в режиме удаленного обслуживания (открытие счетов (вкладов), получение кредитов и осуществление переводов).

В то же время относительно сущности региональной банковской системы следует указать, что на сегодняшний день в действующем законодательстве Российской Федерации отсутствует официально закреплённое опре-

деление понятия «региональная банковская система» и единое мнение отечественных экономистов по данному вопросу, что порождает проблему выбора критериев, позволяющих зафиксировать объект нашего исследования. В связи с чем в отечественной экономической науке существуют разнообразные взгляды на то, что представляет собой региональная банковская система.

Согласно множеству научных подходов региональная банковская система представляет собой целостную структуру, поддерживающую функционирование банковской деятельности в пределах региона. Данная система охватывает комплекс банковских учреждений, их материально-техническую базу, правовые рамки, регламентирующие деятельность как обособленных региональных кредитных организаций, так и подразделений банков федерального уровня, а также развивающуюся в данной сфере коммуникационную сеть.

Отсутствие достаточных оснований не позволяет нам аргументировать включение понятия «банковское законодательство» в рассматриваемую дефиницию, в виду того, что федеральный центр обладает исключительной компетенцией по регулированию банковской деятельности.

Следовательно, разработка уникальных правовых норм, применимых к региональным банкам, не представляется возможной. Также интеграция банковской инфраструктуры страны в структуру региональной банковской системы выглядит неубедительно и требует дальнейшего рассмотрения [12].

В рамках одного из подходов к определению региональной банковской системы она рассматривается как трехуровневая структура. На третьем уровне системы расположены банковские филиалы, чья юрисдикция и операционная деятельность привязаны к конкретному субъекту Российской Федерации [14]. Нижний уровень иерархической структуры охватывает все кредитные организации, чьи головные офисы находятся за пределами данного региона. К этой категории относятся, например, территориальные управления Банка России, а также иностранные банки и филиалы банков, зарегистрированные в других частях страны.

Учитывая нынешнее состояние банковской сферы страны, предложенная методика вряд ли будет признана верной и оправданной, так как она не учитывает разный статус банков-эмитентов, что может привести к негативным последствиям.

На наш взгляд, наиболее полное и детальное определение понятия «региональная банковская система» принадлежит Ю. Ю. Платоновой. В своей работе она описывает ее как элемент более крупной, общенациональной банковской системы, который, по сути, повторяет и воспроизводит ее основные свойства и отличительные черты [13].

Не ставя перед настоящим исследованием задачи исчерпывающего анализа природы региональной банковской системы, следует отметить, что по нашему представлению, основное ее отличие от банковской системы страны заключается в наличии большей осведомлен-

ности об уникальности региона, его экономическом, социальном и политическом устройстве.

Изучение эволюции региональной банковской системы, охватывающее период с 1988 года, дало нам возможность идентифицировать ключевые этапы в данном процессе. Такая поэтапная характеристика процесса объективно способствует выявлению определяющих факторов, оказывающих воздействие на его динамику, а также установлению закономерностей системного развития банковского сектора страны.

Первый этап (1987–1996 гг.) — ознаменовался для банков страны фазой сдержанного расширения их присутствия в различных регионах. В июле 1987 года была инициирована реформа банковской системы СССР, направленная на специализацию и централизацию кредитных и расчетных операций в ведении отдельных банков. В Чечено-Ингушской АССР эта реформа начала воплощаться в жизнь с января 1988 года, когда были открыты отделения Агропромбанка, Промстройбанка, Жилсоцбанка и Сбербанка. Для обеспечения потребностей агропромышленного комплекса республики были созданы специализированные подразделения Агропромбанка. К началу 1990-х годов банковский сектор региона, как и всей России, вступил в период перехода к рыночным отношениям, что выразилось в формировании двухзвенной банковской структуры. Функции Госбанка СССР были реорганизованы и переданы его республиканскому управлению РСФСР, а республиканские управления специализированных банков были ликвидированы. Эти преобразования заложили основу для создания акционерных коммерческих банков.

В период с 1990 по 1992 год в пределах республики было учреждено четырнадцать кредитных организаций (Акционерный коммерческий банк «ГУМС», Чечено-Ингушский коммерческий банк «Нефтехиммашбанк», Коммерческий банк «Терек», Региональный коммерческий банк «Агротехника», Коммерческий банк «Северный Кавказ», Коммерческий банк агропромышленного комплекса ЧИ АССР «Чиагропромбанк», Коммерческий банк Кредитпромбанк «Нийсо», Банк Ассоциации «Симбиоз» АСБАНК, Коммерческий акционерный банк «Приватбанк», Коммерческий банк «Вайнах», Коммерческий банк социально-экономического развития «Грозсоцбанк», Чеченский коммерческий банк «Дорбанк», Коммерческий банк «Кавказ», Коммерческий банк «Содействие»).

Второй этап (1997–2000 гг.) — этап кризиса в развитии региональной банковской системы. Деградация политической системы региона стала главной причиной негативных явлений, имевших место в банковской системе. В рамках реализации статьи 8 Соглашения, заключенного 12 мая 1997 года между Правительством Российской Федерации, Банком России и Правительством Чеченской Республики, Национальный банк Чеченской Республики осуществил завершение соответствующей процедуры. Итогом стало внесение в Книгу государственной регистрации кредитных организаций записи, подтверждающей прекращение госу-

дарственной регистрации коммерческих банков, осуществлявших свою деятельность на территории Чеченской Республики. Данное мероприятие было направлено на установление регламента и повышение уровня контроля за функционированием финансовых институтов в соответствии с положениями указанного соглашения.

Третий этап (2000–2004 гг.) — этап государственного стимулирования регионального банковского сектора. После начала контртеррористической операции в г. Грозный было создано представительство Банка России, обладающее полномочиями уполномоченного. На данном этапе расчетно-кассовое обслуживание субъектов экономической деятельности на территории Чеченской Республики осуществлялось посредством сети полевых структур Центрального Банка Российской Федерации. Функции стабильно функционирующей банковской системы второго уровня, выполняло единственное универсальное банковское учреждение — Чеченский региональный филиал ОАО «Российский сельскохозяйственный банк».

Четвёртый этап (2004 г. — по настоящее время) — период активного расширения присутствия банков, зарегистрированных в других регионах страны. Данная региональная экспансия характеризуется значительной структурной вариативностью. После имплементации директив Центрального Банка Российской Федерации № 1754-У от 11.12.2006 и № 1794-У от 21.02.2007, его реализация стала осуществляться посредством регионального размещения внутренних структурных подразделений. Соответственно в институциональном развитии региональной банковской системы обозначились новые тренды, главным образом связанные с созданием банками в регионе дополнительных и операционных офисов.

Реструктуризация присутствия банков в регионе предполагает трансформацию существующих филиалов в дополнительные и операционные офисы. Данная инициатива направлена на сохранение полного спектра банковских операций, предлагаемых клиентам, и обусловлена стремлением к оптимизации процедур открытия новых точек и минимизации административных расходов.

Анализ множества индикаторов позволяет оценить состояние сегментов региональной банковской системы, значительная часть которых может стать основой для прогнозирования будущих направлений развития банковской системы. Для оценки состояния региональной бан-

ковской системы первостепенное значение имеют такие показатели, как состав её участников, уровень их надёжности и конкурентоспособности.

В настоящее время, несмотря на достаточно большое количество действующих в Российской Федерации коммерческих банков (в мае 2026 года их насчитывается 305 единиц [3]), в архитектуре банковской системы республики наблюдается процесс концентрации банковского капитала всего лишь несколько финансово-кредитных учреждений, чьи центральные офисы зарегистрированы в г. Москва, в частности, функционируют в регионе 6 коммерческих банков (ПАО «Банк ПСБ», АО «АЛЬФА-БАНК», АО «Почта Банк», ПАО «Сбербанк», АО «Россельхозбанк» и Банк ВТБ (ПАО)).

Расширение региональной экспансии московскими банками осуществляется путём официальной регистрации структурных подразделений, которые функционируют в формате филиалов и/или дополнительных офисов. По показателю территориального присутствия действующих кредитных организаций и их подразделений, в рассматриваемый период среди регионов Северо-Кавказского федерального округа Чеченская Республика занимает 4-е место [5].

Считаем, что формирование и развитие московскими банками своей региональной сети происходит по ряду причин. Во-первых, это стремление к расширению клиентской базы, чтобы охватить больше потенциальных потребителей банковских услуг. Во-вторых, территориальное приближение к клиентам делает обслуживание более удобным и доступным. В-третьих, в условиях ограниченности ресурсов на рынке, где оперирует головной банк, региональная сеть позволяет привлекать дополнительные средства.

Кроме того, банки стремятся повысить рентабельность своей деятельности за счет новых рынков и, наконец, диверсифицируют свои риски, распределяя операции по разным регионам.

По состоянию на конец апреля 2026 года региональная сеть московских банков насчитывает 58 дополнительных офисов и 2 филиала (таблица 1 [4]).

В республике наиболее развита сеть структурных подразделений Сбербанка и Россельхозбанка. На их долю приходится порядка 70 % (41 из 58) всех структурных подразделений кредитных организаций, функционирующих на

Таблица 1. Информация о внутренних структурных подразделениях кредитных организаций, функционирующих в регионе на 25.04.2026 г

Наименование кредитной организации	Вид внутреннего структурного подразделения кредитной организации	
	Филиалы	Дополнительные офисы
АО «АЛЬФА-БАНК»		2
АО «Почта Банк»		2
АО «Россельхозбанк»	1	21
Банк ВТБ (ПАО)		11
ПАО «Банк ПСБ»		4
ПАО «Сбербанк»	1	18

территории региона. В рассматриваемый период структурные подразделения Сбербанка и Россельхозбанка присутствуют практически во всех административных центрах муниципальных районов и городских округах региона.

Отдельно стоит отметить, что в период 2020–2026 гг. ВТБ активно формирует и развивает свою сеть в республике, которая по состоянию на май 2026 года насчитывает 11 дополнительных офисов. Всего на долю региональной сети ВТБ приходится порядка 17 % (11 из 58) всех внутренних структурных подразделений кредитных организаций, функционирующих на территории республики. Значительное укрепление инфраструктуры ВТБ в республике происходит на фоне интеграции с крупным федеральным банком АО «Почта Банк».

Незначительная доля региональной банковской сети, порядка 13 % (8 из 58 структурных подразделений кредитных организаций, функционирующих на территории республики), приходится на оставшиеся 3 банка. В апреле 2026 года в регионе у Банка ПСБ насчитывается 2 дополнительных офиса, у АЛЬФА-БАНКА функционируют 2 дополнительных офиса, и, соответственно, Почта Банк располагает сетью из 4 дополнительных офисов.

Кроме того, функционирующая сеть структурных подразделений Банка ПСБ, АЛЬФА-БАНКА и Почта Банка характеризуется крайней неоднородностью их размещения в разрезе муниципальных образований республики. В частности, в рассматриваемом периоде практически все их дополнительные офисы располагаются в одном муниципальном образовании региона — в г. Грозный.

Показатели кредитования также являются важной характеристикой состояния региональной банковской системы. В 2025 году кредитными организациями региона юридическим лицам-резидентам и индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам было выдано кредитов на сумму 26,8 млрд рублей [7]. Наблюдается уменьшение данного показателя относительно аналогичного периода прошлого года на 52,9 % или в суммарном выражении на 30,1 млрд рублей.

За январь-февраль 2026 года показатели объёма кредитов, выданных бизнесу и жителям региона, демонстрируют незначительные отклонения от аналогичных значений предыдущего года, несмотря на сохранение высокого уровня ключевой ставки Банка России. В частности, совокупный объём предоставленных бизнесу и населению заёмных средств за указанный период достиг величины 3,3 млрд рублей [8], что сопоставимо с показателем января-февраля 2025 года (3,5 млрд рублей).

Утверждать, что основной причиной, приведшей к значительному снижению темпов кредитования региональных банков в корпоративном и розничном сегментах республики, выступает высокая ключевая ставка Банка России, значение которой в период с октября 2024 года по май 2025 года достигло исторического максимума в 21 %, мы не можем.

Так, в частности, анализ данных о размещенных и привлеченных кредитными учреждениями средств в ре-

гионе показал, что в последние годы рынок кредитования трансформируется. Особенно заметные изменения в 2025 году и в начале 2026 года, когда на региональном банковском рынке мы наблюдаем несоответствие между клиентскими запросами на банковские продукты и услуги и реальными условиями их предоставления. Регион восполняет нехватку кредитных ресурсов, направляя запросы бизнеса и населения напрямую в банки, расположенные за его пределами. Таким образом, происходит активное использование банковских услуг других регионов России, поскольку местные кредитные организации не могут удовлетворить весь спрос.

Следует отметить, что в рассматриваемый период кредитные учреждения, не имеющие в республике собственной инфраструктуры, демонстрируют беспрецедентный рост кредитной активности. В частности, за 2025 год у таких кредитных организаций объёмы кредитования бизнеса и населения республики достигли уровня 66,9 млрд рублей [9], что относительно объёмов кредитования кредитных организаций региона (имеющих в регионе внутренние структурные подразделения) больше на 40 млрд рублей. Особенно резкий рост кредитного портфеля банков, не имеющих разветвленной сети внутренних структурных подразделений на территории республики, был зафиксирован в апреле 2025 года после выдачи ими населению и бизнесу кредитов на 20 млрд рублей.

В январе и феврале 2026 года кредитные учреждения, не имеющие собственной инфраструктуры в республике, продолжили демонстрировать высокую активность. В рассматриваемом периоде выданные ими кредиты, как корпоративным клиентам, так и частным лицам, достигли объёма 6,4 млрд рублей [10], что превысило аналогичные показатели банков с собственными подразделениями в регионе на 3 млрд рублей.

Считаем, что рынок кредитования в регионе становится всё более конкурентным и трансформируется под влиянием внешних игроков. Для сохранения позиций и удержания клиентов кредитным организациям региона, имеющим в регионе внутренние структурные подразделения, необходимо оперативно адаптировать свои стратегии, делая акцент на инновациях, персонализации услуг и повышении эффективности работы.

Другим важным индикатором развития региональной банковской системы являются платёжные карты, которые отражают уровень её зрелости и доступность финансовых услуг. По итогам 2025 года, динамика рынка платёжных карт в республике продемонстрировала положительную тенденцию роста. Данный факт свидетельствует о продолжающейся цифровой трансформации банковского сектора и увеличении охвата населения банковскими услугами в регионе. Прогнозируемая динамика выпуска платёжных карт на 2024–2025 годы будет рассмотрена далее.

С 2024 по 2025 год количество платёжных карт в регионе выросло на 0,38 миллиона единиц (с 2,28 до 2,66 млн единиц), что составляет относительное изменение в 16,7 %. С 2025 по 2026 год прирост количества платёжных карт за-

Таблица 2. Количество платёжных карт в регионе за 2024–2025 гг. [11]

Показатель	Количество платёжных карт по состоянию на начало периода, млн ед			Абсолютные изменения в млн ед		Относительные изменения, в %	
	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2025 г.	2026 г.	2025 г.	2026 г.
Платёжные карты, из них	2,28	2,66	2,83	0,38	0,17	116,7	106,9
расчётные карты	2,14	2,48	2,65	0,34	0,17	115,9	106,9
кредитные карты	0,14	0,18	0,18	0,04	0,0	128,6	100

медлил до 0,17 млн единиц (с 2,66 до 2,83 млн единиц), но относительное изменение все ещё составляет 6,9 %.

В структуре платёжных карт основную долю составляют расчётные карты. Их количество в регионе с 2024 по 2026 год увеличилось на 0,51 млн единиц, или на 23,8 % (с 2,14 до 2,65 млн единиц). В рассматриваемый период кредитные карты также увеличились на 0,04 млн единиц (с 0,14 до 0,18 млн единиц). Несмотря на то, что абсолютный прирост числа кредитных карт значительно уступает расчётным, относительный рост по кредитным картам оказался выше (почти 29 % против примерно 23,8 % у расчётных). Это говорит о том, что интерес к кредитным продуктам среди населения региона также растёт, хотя их доля в общей структуре платёжных карт остаётся сравнительно небольшой.

В целом рост числа платёжных карт свидетельствует о повышении интереса к безналичным расчётам и расширении возможностей для повседневных финансовых операций. Это связано с развитием в регионе цифровых сервисов и говорит о формировании устойчивой тенденции к цифровизации личных финансов и снижении зависимости от наличных денег.

Также, в течение 2024–2025 годов в регионе одновременно с увеличением количества платёжных карт наблюдается значительное увеличение разнообразия доступных платёжных инструментов. Это расширение происходит в основном благодаря увеличению числа электронных терминалов, используемых в сфере торговли и услуг, а также терминалов для безналичных расчётов. Согласно статистике Центрального Банка России за четвёртый квартал 2025 года, в организациях торговли и сферы услуг республики функционировало 7954 электронных терминала, что превышает показатели предыдущего года на 3238 устройств или на 68,6 % [11].

Изменения в платёжном поведении потребителей региона, проявляющиеся в повышенном спросе на безналичные расчёты, являются, по нашему мнению, ключевым фактором, способствующим этому росту. Эта тенденция отражает более широкие сдвиги в потребительских предпочтениях и технологических адаптациях.

Результаты краткого аналитического обзора ситуации с региональной банковской системой Чеченской Республики позволяют сделать шесть выводов.

Первый. В силу своей структуры региональная банковская система является олигополией, то есть рынком с ограниченным числом участников и несовершенной

конкуренцией. На региональном банковском рынке главенствующие роли принадлежат нескольким крупнейшим кредитным учреждениям страны, которые превосходят конкурентов по показателям финансовой устойчивости, надёжности и общей конкурентоспособности.

Второй. Расширение доступности банковских продуктов для населения и бизнеса республики достигается посредством цифровизации финансовых услуг. Дальнейшее развитие региональной банковской системы основывается на инновационной деятельности и внедрении цифровых инструментов, что способствует развитию конкурентной среды, появлению новых банковских продуктов и улучшению качества жизни населения.

Третий. Среди трендов последнего времени лидирует увеличение присутствия в регионе дополнительных офисов крупнейших банков страны.

Четвёртый. Анализ данных о размещённых и привлечённых кредитными учреждениями средствах в регионе показал, что в последние годы рынок кредитования трансформируется. Особенно заметные изменения наблюдаются в 2025 году и в начале 2026 года, когда недостаток банковских услуг в регионе компенсируется привлечением кредитных ресурсов из других регионов России. Этот процесс осуществляется через прямое обращение субъектов хозяйствования и физических лиц республики к кредитным организациям, расположенным за пределами региона и не имеющим в нём своих внутренних структурных подразделений.

Пятый. Количество действующих кредитных организаций, имеющих в регионе внутренние структурные подразделения, в период с апреля 2025 по апрель 2026 года не влияет на их активность в области кредитования бизнеса и населения республики. При сохранении текущих тенденций трансформации рынка кредитования бизнеса и населения региона, связанных с активизацией деятельности кредитных учреждений, не имеющих собственной инфраструктуры в республике, в ближайшей перспективе это приведёт к уменьшению численности функционирующих в регионе внутренних структурных подразделений банков.

Шестой. Анализ динамики эмитированных платёжных карт свидетельствует о повышении в регионе интереса к безналичным расчётам и расширении возможностей для повседневных финансовых операций, которое связано с развитием в регионе цифровых сервисов и говорит о формировании устойчивой тенденции к цифровизации личных финансов и снижении зависимости от наличных денег.

Литература:

1. Закон Чеченской Республики «О республиканском бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» от 22 декабря 2025 года № 59-РЗ. // СПС «КонсультантПлюс».
2. Банк России. Банковский сектор. Сведения о размещенных и привлеченных средствах. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения 20 апреля 2026).
3. Банк России. Банковский сектор. Статистика. Количественные характеристики банковского сектора Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/#a_90075 (дата обращения 29 апреля 2026).
4. Банк России. Банковский сектор. Информация о кредитных организациях. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/cstat/ (дата обращения 27 апреля 2026).
5. Банк России. Банковский сектор. Статистика территориального присутствия действующих кредитных организаций и их подразделений. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/ (дата обращения 27 апреля 2026).
6. Банк России. Банковский сектор. Статистика территориального присутствия действующих кредитных организаций и их подразделений. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/ (дата обращения 27 апреля 2026).
7. Банк России. Статистика. Банковский сектор. Сведения о размещенных и привлеченных средствах. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения 29 апреля 2026).
8. Банк России. Статистика. Банковский сектор. Сведения о размещенных и привлеченных средствах. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения 29 апреля 2026).
9. Банк России. Статистика. Банковский сектор. Сведения о размещенных и привлеченных средствах. Кредиты, предоставленные юридическим лицам-резидентам и индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам-резидентам (с учетом места нахождения кредитных организаций и их внутренних структурных подразделений). [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения 29 апреля 2026).
10. Банк России. Статистика. Банковский сектор. Сведения о размещенных и привлеченных средствах. Кредиты, предоставленные юридическим лицам-резидентам и индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам-резидентам (с учетом места нахождения кредитных организаций и их внутренних структурных подразделений). [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения 29 апреля 2026).
11. Банк России. Статистика. Национальная платежная система. Статистика национальной платежной системы. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/statistics/nps/psrf/> (дата обращения 29 апреля 2026).
12. Кугаев С. В., Калтырин, А. В. Противоречивый характер функционирования региональной банковской системы // Бизнес и банки. — 2000. — № 10 (488). — С. 1.
13. Платонова Ю. Ю. Теоретические аспекты исследования региональной банковской системы России. //Международный журнал гуманитарных и естественных наук — 2018. — № 11–3. с.51.
14. Рудько-Силиванов В. В. Региональная банковская система: тенденции и концептуальные основы развития / М.: Изд-во научн.- образов. лит-ры РЭА; Владивосток: Изд-во. ДВГАЭУ, 2001.

Молодежный туризм как тренд развития современного туризма

Беляева Александра Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Омельченко Анастасия Дмитриевна, кандидат социологических наук, доцент

Астраханский государственный технический университет

В статье рассматривается молодежный туризм как один из ключевых трендов российской туристской индустрии. Анализируются механизмы государственной поддержки молодежного туризма в Российской Федерации.

Ключевые слова: молодежный туризм, Российская Федерация.

Российская Федерация — многонациональное государство с богатым культурным наследием и историческим прошлым, успешно развивающее туризм. Молодежный туризм появился в стране совершенно недавно, но уже стал востребованным и популярным. По Всерос-

сийской переписи населения 2020 года в Российской Федерации проживает 147 182 123 человека, из которых 33 755 288 человек, то есть 22,9 % от общей численности населения, составляют молодые люди в возрасте от 18 до 35 лет. Ведь по «Стратегии развития туризма в Российской

Федерации до 2035 года» молодежный туризм определен как путешествия лиц в возрасте от 18 до 35 лет.

Современные молодые люди очень мобильны и активны. Они готовы открывать окружающий мир и изучать все его аспекты. Туризм в этой связи является одной из наиболее привлекательных форм познания для молодежи. Он формирует молодого человека как сильную личность, оказывает влияние на его духовное и патриотическое воспитание, развивает интеллект и физическое здоровье. Путешествия дарят молодежи возможность увидеть природное и культурное наследие Российской Федерации и её субъектов, приобрести научные знания и практические навыки, приобрести новых друзей, успешно социализироваться в обществе. Все эти факторы обеспечивают дальнейшие перспективы развития молодежного туризма.

Сегодня молодежный туризм в Российской Федерации представлен различными формами. Прежде всего, это образовательные и научные туры, военно-патриотические и экологические экскурсии, форумная кампания и событийные мероприятия всероссийского и международного уровня, спортивно — оздоровительные, а также активные и экстремальные путешествия. У молодежи есть возможность совместить свой отдых с участием в различных направлениях деятельности. В дальнейшем это способствует карьерному росту молодежи, рождению новых молодежных проектов и стартапов, научным открытиям.

Государство активно поддерживает развитие молодежного туризма, способствует увеличению доли путешествующих молодых людей. С 2021 года в Российской Федерации при поддержке Министерства науки и высшего образования действует «Программа молодежного и студенческого туризма», главная цель которой заключается в создании единого пространства для культурного, профессионального и личностного развития молодежи в России. Участниками Программы являются обучающиеся высших учебных заведений, аспиранты и молодые ученые и специалисты в возрасте от 18 до 35 лет. Молодые люди могут выбрать одно из трех направлений — научно-популярное, профориентационное или культурно-познавательное [1].

Для молодежи создан удобный и прозрачный механизм организации собственного путешествия. После бронирования размещения в кампусах или общежитиях университета на удобные даты в выбранном субъекте Российской Федерации и получения подтверждения от принимающей стороны молодой человек открывает для себя новые культурные и природные достопримечательности государства, получает яркие эмоции, развивается лично и профессионально. Молодые люди могут путешествовать как в составе организованной группы, так и самостоятельно. В рамках Программы представлено более 194 высших учебных заведений со всего государства. В Астраханской области участником Программы развития молодежного и студенческого туризма является только ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева». В ближайшее время в Программу вне-

дряются туристические маршруты военно-патриотического и промышленного туризма.

Федеральное агентство по делам молодежи Российской Федерации в рамках федерального проекта «Повышение доступности туристических продуктов» национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в свою очередь реализует программу «Больше, чем путешествие». Благодаря данному проекту свыше 170 тысяч молодых россиян смогли совершить путешествия. Также программа «Больше, чем путешествие» входит в линейку проектов платформы «Россия — страна возможностей» [2].

Её участниками становятся призеры и победители все-российских детских и молодежных проектов: школьники, студенты, молодые специалисты и ученые со всего государства. Ежегодно список конкурсов и проектов, за участие в которых можно выиграть путешествие расширяется. В отличие от Программы развития молодежного и студенческого туризма, путешествия в рамках программы «Больше, чем путешествие» совершенно бесплатны для участников и организуются на основе подарочного сертификата за счет организаторов.

В проекте «Больше, чем путешествие» предусмотрена организация путешествий по нескольким различным направлениям:

— Промышленность и технологии — путешествия, в рамках которых молодые люди изучают технологическое предпринимательство и знакомятся с промышленным потенциалом России и главными достижениями страны в этой области;

— Культура и искусство — туры тематической направленности, разработанные с целью исследования культурных традиций и обычаев, этнических особенностей регионов России;

— Спорт и активный туризм — поездки, практикующие здоровый образ жизни и приобщающие к нему, встречи с известными спортсменами, занятия активными видами туризма;

— Наука и инновации — посещение научной инфраструктуры российских университетов, в том числе современных студенческих кампусов, научных центров и комплексов класса «мегасайенс», ИТ-парков и цифровых кластеров, общение с молодыми учеными;

— История и патриотизм — приобщение к историческому наследию городов — героев, городов воинской славы и трудовой доблести;

— Бизнес и предпринимательство — знакомство с лучшими практиками ведения российского предпринимательства;

— Устойчивое развитие и экология — исследования в сфере социально — экономического развития регионов, разработка идей по повышению их туристской привлекательности, экологическая повестка.

Таким образом, в Российской Федерации созданы широкие возможности для развития молодежного туризма в долгосрочной перспективе. Ведь за активной и талантливой молодежью стоит успешное будущее Российской Федерации!

Литература:

1. Путешествуй по России. — Текст: электронный // Студтуризм: [сайт]. — URL: <https://студтуризм.рф/> (дата обращения: 12.06.2026);
2. Программа Росмолодёжи «Больше, чем путешествие». — Текст: электронный // Больше чем путешествие: [сайт]. — URL: <https://morethantrip.ru/> (дата обращения: 12.06.2026).

Рекомендации по созданию туристского клуба для развития экологического туризма в Астраханской области

Беляева Александра Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Омельченко Анастасия Дмитриевна, кандидат социологических наук, доцент
Астраханский государственный технический университет

В статье представлены практические рекомендации по созданию и развитию туристского клуба, направленного на популяризацию экологического туризма. Рассматриваются ключевые аспекты туристского клуба, в том числе организационная структура, целевая аудитория, партнерские связи, маркетинговая стратегия, финансовая модель. Предложены конкретные механизмы привлечения финансирования, продвижения клуба и оценки его экологического и социального эффекта.

Ключевые слова: туристский клуб, экологический туризм, Астраханская область.

Астраханская область, расположенная в Прикаспийской низменности, обладает уникальными природными ландшафтами от зоны пустынь и полупустынь, пойменных лугов до дельты Волги — одной из крупнейших в Европе и достопримечательностями, богатой флорой и фауной, сетью особо охраняемых природных территорий. Эти факторы служат главнейшими составляющими огромнейшего, но часто недооцененного природно-рекреационного потенциала для развития и популяризации экологического туризма. Именно в этом уникальном сочетании биологического разнообразия региона, его исторических объектов и самобытной многонациональной культуры кроется ключ к привлечению нового поколения туристов, ищущих не просто отдых и рекреацию, а глубокое погружение в природу и экологическое познание.

В этой связи появление специализированного туристского клуба становится эффективным инновационным инструментом для раскрытия этого потенциала, формированию у молодежи ответственного отношения к природным красотам региона и укреплению устойчивой модели его социально-экономического развития.

Для достижения данной цели необходимо сформировать единый универсальный механизм создания туристского клуба, который может быть применен не только на территории Астраханской области, но и в других субъектах Российской Федерации с учётом их региональной специфики.

Первейшим этапом в этом процессе является формирование идеологической основы туристского клуба — то есть чёткой его миссии и формата его работы. Этот процесс должен быть основан на глубоком понимании уникальности Астраханской области: её богатейшей

орнитологической фауны, реликтовых сообществ, историко-культурного наследия, связанного с рекой Волга и Великим Шелковым путем.

Туристский клуб должен стать не только площадкой для развития экологического туризма, но и проводником, наставником, путеводителем, помогающим раскрыть туристам и жителям Астраханской области истинную ценность края, пробуждающим интерес к его сохранению и укреплению. Более того, туристский клуб будет способствовать формированию ответственного отношения к природе и создаст новые экономические, экологические и социальные возможности.

Целевая аудитория клуба должна быть широкой — от опытных экологических туристов до новичков, только начинающих свой путь в сфере экологии, от подростков и молодежи до более взрослых участников, обеспечивая связь поколений. Работа с целевой аудиторией должна осуществляться через реализацию познавательных и развлекательных программ и проектов, направленных на экологическое просвещение, сохранение биологического разнообразия и поддержку региональных сообществ.

Вторым этапом создания туристского клуба является формирование организационной структуры и партнерских связей, что подразумевает создание его команды — создание команды единомышленников, привлечение специалистов в области экологии, туризма, краеведения, молодежной политики, а также налаживание партнерских отношений с региональными и местными органами государственной власти, природоохранными организациями, местным бизнесом и образовательными учреждениями Астраханской области.

Экспертный совет туристского клуба может стать дополнительным инструментом, позволяющим внедрять новые методические разработки, туристические маршруты и туры экологической направленности. Проведение мероприятий различных форматов, в том числе образовательных лекций, мастер-классов, экскурсий, фото-туров, научных экспедиций, добровольческих акций и многих других, позволит укрепить сообщество участников и активистов туристского клуба и повысить его узнаваемость.

Важно отметить, что туристский клуб может быть создан как:

- структурное подразделение образовательной организации или учреждения молодежной политики с последующим согласованием, разработкой его положения, назначение его руководителя;

- общественная организация. В таком случае, необходимо пройти все этапы регистрации некоммерческой организации, в том числе сформировать инициативную группу, подготовить устав, провести учредительное собрание. Высшим органом станет экспертный совет туристского клуба.

Следующим этапом станет разработка комплексной маркетинговой стратегии туристского клуба. В эпоху цифровых технологий, сильный бренд и активное онлайн-присутствие — залог успеха деятельности туристского клуба. Также он должен иметь современный, информативный веб-сайт с возможностью онлайн-бронирования, а также собственные страницы в социальных сетях с публикацией качественного фото- и видео контента, показывающего и рассказывающего об уникальных природных красотах Астраханской области и о ключевой роли туристского клуба в развитии экологического туризма. Сотрудничество с блогерами и СМИ, работающими в сфере туризма, а также участие в профильных выставках и конференциях, позволит привлечь внимание широкой аудитории к деятельности клуба, раскрыть возможности экологического туризма для туристов и жителей Астраханской области.

Финансовая модель станет ещё одним этапом создания туристского клуба и обеспечит его финансовую устойчивость, окажет позитивное влияние на его развитие. Источники финансирования клуба могут быть разнообразными: членские взносы, реализация экологических туристских продуктов, образовательных программ и проектов, сувенирной продукции, привлечение грантовой и спонсорской поддержки, государственные меры, такие, как:

- единая субсидия министерства экономического развития Российской Федерации, благодаря которой субъекты Российской Федерации получают средства на обустройство национальных туристических маршрутов, приобретение необходимого оборудования и снаряжения. Уже отобраны проекты для поддержки в 2025–2027 годах;

- финансирование инвестиционных проектов от корпорации «Туризм.РФ» — поддержка строительства модульных кемпингов и глэмпингов, приобретения обо-

рудования и разработки маршрутов, доступное как для отдельных регионов нашей страны, так и для конкретных организаций — инвесторов [1];

- субсидия на создание модульных некапитальных средств размещения, разработанная министерством экономического развития Российской Федерации, присуждаемая на основе конкурсного отбора проектов;

- грант «Агротуризм» министерства сельского хозяйства Российской Федерации, в котором малые аграрные предприятия могут получить до 10 млн рублей на развитие экологического туризма, включая строительство гостевых домов. Перечень целевых направлений утверждён [2].

Важно помнить, чтобы деятельность туристского клуба становилась драйвером развития экономики Астраханской области посредством поддержки малого бизнеса, создания новых рабочих мест, повышения экологической культуры туристов и жителей Астраханской области — всё это позволит реализовать миссию туристского клуба и внести вклад в развитие экологического туризма региона.

Не стоит забывать про инфраструктуру и материально-техническую базу, которые необходимы для успешной деятельности туристского клуба. Они включают в себя оборудование, снаряжение, помещения и другие ресурсы, необходимые для организации деятельности, тренировок, походов и других познавательных мероприятий клуба.

Также деятельность туристского клуба должна наносить минимальный вред природно-рекреационным ресурсам Астраханской области. Для этого при планировании и организации мероприятий обязательно должны учитываться экологические аспекты. Соблюдение правил посещения особо охраняемых природных территорий региона, использование экологически чистого транспорта по возможности, организация раздельного сбора и утилизации отходов, экологический мониторинг, корректировка туристических маршрутов и экскурсий в соответствии с экологической нагрузкой.

При грамотном подходе, туристский клуб станет пространством для формирования кадрового потенциала в сфере туризма в Астраханской области. Обучение и развитие кадров может осуществляться по нескольким направлениям:

- подготовка специалистов в сфере туризма — проведение обучающих программ и мероприятий для экскурсоводов, гидов — проводников, гидов — экологов;

- волонтёрские акции — привлечение студентов профильных экологических и туристических специальностей для участия в деятельности клуба;

- обмен опытом — участие в семинарах, конференциях, стажировках, форумах, посвященных экологическому туризму в Астраханской области в других регионах России.

Таким образом, создание туристского клуба с целью развития и популяризации экологического туризма требует комплексного подхода, в котором должны учитываться природно-рекреационные ресурсы Астраханской

области, потребности целевой аудитории и существующие экологические инициативы и проекты. Это длительный сложный процесс, требующий максимальной

включенности и терпения. Ключевыми факторами успеха станут чёткая концепция, квалифицированная команда и внимание к экологическим аспектам деятельности.

Литература:

1. О корпорации. — Текст: электронный // Корпорация Туризм: [сайт]. — URL: <https://туризм.рф/corporation/> (дата обращения: 12.05.2026);
2. Грант «Агротуризм». — Текст: электронный // Поддержка бизнеса: [сайт]. — URL: <https://xn—90aifddrld7a.xn—p1ai/support/grant-agroturizm/> (дата обращения: 12.05.2026).

Роль информационных систем в повышении эффективности управления образовательным учреждением

Биклибаев Руслан Дамирович, студент магистратуры
Томский государственный педагогический университет

В статье обоснована роль информационных систем в повышении эффективности управления образовательным учреждением. На основе эмпирического исследования, проведенного в общеобразовательном учреждении, доказано, что комплексная интеграция информационных систем сокращает временные затраты на управленческие операции, снижает долю рутинного труда администрации и повышает долю своевременно исполненных поручений. Предложенная автором программа позволяет увеличить интегральный показатель эффективности управления.

Ключевые слова: информационные системы, управление образовательным учреждением, эффективность управления, цифровая трансформация, автоматизация документооборота.

Современный этап развития образования характеризуется усилением требований к качеству управления образовательными учреждениями. Рост объёма отчетности, необходимость оперативного реагирования на изменения нормативной базы обуславливают поиск эффективных управленческих решений [4]. В этих условиях информационные системы (ИС) становятся стратегическим ресурсом управления.

Под информационной системой управления понимается совокупность программно-аппаратных средств, обеспечивающих сбор, обработку, анализ и распространение управленчески значимой информации. Выделяют четыре группы ИС: административно-учетные (электронные журналы, учёт контингента), учебно-методические (платформы ДО, конструкторы программ), финансово-хозяйственные (учёт МЦ, закупки), системы мониторинга и аналитики [3; 6]. Эффективность управления повышается не при наличии любой из систем изолированно, а при их интеграции в единое информационное пространство.

В менеджменте образования выделяют три составляющие эффективности: экономическую, социальную и процессуальную [2]. На основе работ Т. А. Мерцаловой и Д. С. Ермакова определены критерии эффективности, чувствительные к цифровизации: скорость принятия решений, доля рутинного труда, точность прогнозирования, прозрачность ресурсов, уровень контроля [1]. В традиционной модели доля рутинного труда достигает 60 %, кон-

троль носит точечный характер; в модели с интеграцией ИС доля рутинного труда снижается до 25 %, контроль становится сплошным.

С целью проверки предположения о том, что ИС выполняют системообразующую роль в повышении эффективности управления образовательным учреждением, было проведено эмпирическое исследование на базе МАОУ СОШ № 37 г. Томска. Учреждение реализует программы НОО, ООО, СОО, контингент — около 1100 обучающихся, педагогический персонал — около 70 человек. Статус автономного учреждения предоставляет самостоятельность в распоряжении финансовыми ресурсами. Для анализа системы управления проведено анкетирование 50 работников (директор, заместители, руководители МО, секретарь и др.). Анкета включала 18 вопросов по шести разделам: орг. структура, ИКТ-инфраструктура, автоматизация направлений, кадры, барьеры, приоритеты.

Результаты анкетирования показали: 68 % оценили чёткость разграничения полномочий как «хорошо»/«отлично», но включённость родителей в управление — лишь 36 %. Наиболее времяёмкие функции: работа с документацией (86 %), организация расписания (74 %), взаимодействие с учредителем (58 %). Наличие программы развития с измеримыми показателями подтвердили 44 %. АИС «Сетевой Город» используют 100 % (92 % ежедневно), 1С — 94 %, платформу MAX — 58 %. Степень интеграции ИС низкая: 42 % указали на полную изолированность систем и ручное дублирование данных, 36 % — на частичную

интеграцию, лишь 8 % — на высокую. Доля решений на основе данных: 52 % принимают на основе аналитики 20–40 % решений, 32 % — менее 20 %, лишь 16 % — более 40 %. Это указывает на преобладание интуитивно-опытного стиля управления.

Оценка ИКТ по направлениям: мониторинг успеваемости — 3,9 балла, расписание — 3,7, аналитика результатов — 3,1, внутришкольный контроль — 3,0, финансовое планирование — 2,9, цифровое взаимодействие с родителями — 2,7 (наиболее слабое звено). Полный электронный документооборот — только у 14 %. Уровень ИКТ-компетентности: директор и замы — 3,8–4,0 балла, административный персонал — 3,2, учителя — 3,0. Основные барьеры: ручное дублирование данных (76 %), нестабильная работа ИС (66 %), избыточная отчётность (62 %), сопротивление персонала (54 %), угрозы кибербезопасности (48 %). Системные барьеры: отсутствие интеграции ИС (78 %), бюрократическая нагрузка (68 %), отсутствие стратегии цифровизации (56 %), недостаток финансирования (50 %), низкая ИКТ-компетентность (42 %). Приоритеты: единая платформа управления (82 %), полный ЭДО (70 %), аналитические инструменты (60 %). Готовность к цифровой трансформации: техническая — 3,1, кадровая — 3,0, организационная — 2,8, нормативная — 2,7, финансовая — 2,6 балла [8].

На основе выявленных проблем разработана программа из семи направлений совершенствования [5]. Первое — создание единой цифровой среды на базе отечественной платформы МАХ (Сферум), что устраняет ручное дублирование данных (76 % → 22 %). Второе — переход на электронный документооборот (СЭД: СБИС, DIRECTUM, Диадок) с целевой долей электронных документов не менее 80 %. Третье — развитие аналитических инструментов и управленческого дашборда, рост доли решений на основе данных с 16 % до 62 %. Четвёртое — повышение ИКТ-компетентности персонала через диффе-

ренцированное обучение (курсы ПК для управленцев, семинары для педагогов, институт «цифровых амбассадоров»). Пятое — обеспечение информационной безопасности (актуализация политики по ФЗ-152, 2ФА, резервное копирование). Шестое — цифровое взаимодействие с родителями (охват не менее 85 %, перевод бумажных уведомлений в электронный формат). Седьмое — разработка Программы цифрового развития учреждения на 3–5 лет [9]. Реализация структурирована в три этапа: подготовительный (I квартал), основной (II–III кварталы), завершающий (IV квартал и далее).

Оценка эффективности проведена двумя методами. Первый — экспертная оценка 7 руководящих работников по матрице из 19 показателей (5 блоков). Интегральный средний балл — 4,52 из 5. Наивысшая оценка (5,00) — соответствие ФЗ-152. Высокие оценки: система непрерывного ИКТ-обучения (4,86), сокращение времени отчётности (4,71), степень интеграции ИС (4,71). Второй метод — сравнительный анализ «до/после» на основе повторного интервьюирования 50 респондентов. Динамика: доля высокой интеграции ИС с 8 % до 72 % (+64 п.п.), доля ЭДО с 14 % до 80 % (+66 п.п.), охват МАХ с 36 % до 90 % (+54 п.п.), ручное дублирование с 76 % до 22 % (–54 п.п.), доля решений на основе данных с 16 % до 62 % (+46 п.п.), ИКТ-компетентность педагогов с 3,0 до 3,7 (+0,7), оценка взаимодействия с родителями с 2,7 до 4,1 (+1,4), угрозы ИБ с 48 % до 14 % (–34 п.п.).

Таким образом, проведённое исследование подтверждает, что информационные системы выполняют системообразующую роль в повышении эффективности управления. Ключевой фактор — степень интеграции ИС в управленческие процессы. Комплексное внедрение даёт эффект по четырём направлениям: сокращение ручного труда, повышение качества решений, рост прозрачности и контролируемости, снижение административного стресса.

Литература:

1. Кузибецкий А. Н., Смыковская Т. К. Информационно-коммуникационные технологии в управлении образованием // Народное образование. — 2008. — № 1. — С. 105–112.
2. Мурадова П. Р. Автоматизированные системы управления образовательными учреждениями: сущность, структура, содержание // Мир науки, культуры, образования. — 2015. — № 2 (51). — С. 12–15.
3. Сериков В. В. Управление качеством образования: потенциал субъектов образовательной деятельности // Современное качество образования в инновационных учреждениях: научные основы, опыт, перспективы достижения: Материалы междунар. пед. чтений. — Волгоград, 2008. — С. 20–37.
4. Сахарчук Е. И. Концепция управления качеством подготовки специалистов на основе становления коллективного субъекта образовательного процесса // Управление качеством подготовки специалистов в высшей школе: теория и практика / Меркулова О. П., Науменко О. В., Сахарчук Е. И., Сергеева Е. В., Чандра М. Ю.: коллективная монография. — Волгоград, 2008. — П. 1.6. — С. 123–143.
5. Смыковская Т. К., Лобанова Н. В. Приемы использования синтеза в условиях реализации рейтинговой системы обучения студентов в вузе // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. — 2011. — № 3. — С. 12–15.
6. Захаров Я. В., Ромашкова О. Н. Анализ современных инструментов и платформ поддержки принятия управленческих решений в образовании // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и Технические Науки. — 2024. — № 12. — С. 71–75.

7. Колосов Д. Э. Российские автоматизированные системы управления образовательным процессом. Часть 2 // Проблемы современного образования. — 2020. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskie-avtomatizirovannye-sistemy-upravleniya-obrazovatelnyim-protsessom-chast-2> (дата обращения: 08.06.2026).
8. Анциферова В. И., Меерсон В. Э. Основные задачи автоматизации управления образовательным процессом // Программные продукты и системы. — 2009. — № 4. — С. 133–135.
9. Мерцалова Т. А. Как оценить эффективность сайта органа управления образованием? / Т. А. Мерцалова, М. Гошин // Журнал руководителя управления образованием. — 2015. — № 1. — С. 69–77. — URL: <https://rucont.ru/efd/609058> (дата обращения: 08.06.2026).

Институциональные ловушки цифровой трансформации: эффект рикошета в условиях формирования промышленных государственно-корпоративных экосистем

Евдокимов Илья Сергеевич, студент
МИРЭА — Российский технологический университет (г. Москва)

В условиях санкционного давления и технологической изоляции российская государственная политика всё чаще фокусирует внимание на поддержке «национальных чемпионов» — крупных корпораций, способных выполнять стабилизирующую и технологическую функцию. В статье рассматривается феномен формирования промышленных государственно-корпоративных экосистем (ПГКЭ) через призму теории институциональных ловушек и эффекта рикошета. В качестве исторической параллели используется модель южнокорейских чеболей, получивших значительную государственную поддержку в период экспортно-ориентированной индустриализации. Показано, что меры по повышению технологической суверенности и импортозамещению могут приводить не только к положительному эффекту, но и к обратным системным последствиям: монополизации рынков, снижению конкуренции, ограничению развития малого и среднего бизнеса, закрытости технологий и имитации инноваций. На основе типологии институциональных ловушек выявляются механизмы, препятствующие формированию эффективной инновационной среды. Предлагается переход от реактивной поддержки крупных игроков к проактивному регулированию, учитывающему риск структурного эффекта рикошета [1; 2].

Ключевые слова: эффект рикошета, чеболей, институциональные ловушки, промышленные государственно-корпоративные экосистемы, цифровая трансформация, национальные чемпионы, импортозамещение, технологический суверенитет, платформенная власть.

Введение

У государства, как и у крупной экономической системы, есть собственные цели, ограничения, амбиции и стратегические интересы. Современные вызовы — от технологического давления до геополитической изоляции — заставляют государство пересматривать модели экономического развития. В России наблюдается устойчивый тренд на концентрацию ресурсов в руках ограниченного круга «национальных чемпионов» — таких как Сбер, Ростех и другие крупные холдинги, формирующие вертикально интегрированные цифровые и промышленные экосистемы. Эти структуры получают приоритетный доступ к государственным инвестициям, заказам, данным и регуляторным преференциям [9; 10; 11].

Данная логика уже проявлялась в истории экономического развития других стран. Наиболее близким примером является Южная Корея, где крупные семейные конгломераты — чеболи — стали опорой ускоренной индустриализации и одним из факторов «чуда на реке Ханган». Государство концентрировало на них кредиты, внешние займы, технологии и экспортные задания, добиваясь быстрого роста промышленности, экспорта и национальных брендов [3; 4].

Однако, как показывает исторический и теоретический анализ, подобные меры, направленные на краткосрочное технологическое превосходство и укрепление экономической независимости, могут порождать непреднамеренные долгосрочные последствия. В частности, реализация политики поддержки «национальных чемпионов» может вызывать структурный эффект рикошета — феномен, при котором ожидаемый прирост эффективности компенсируется системными издержками: снижением конкуренции, монополизацией рынков, блокировкой инноваций и стагнацией. В цифровой экономике к этим издержкам добавляются закрытость платформ, зависимость малого бизнеса от API и платёжных контуров крупных экосистем, а также концентрация данных [1; 13; 15].

Цель статьи состоит в том, чтобы показать, что формирование промышленных государственно-корпоративных экосистем (ПГКЭ) несёт в себе риск структурного эффекта рикошета, аналогичного по логике тому, который изуча-

ется в энергетике. Для достижения цели поставлены следующие задачи: проанализировать исторический опыт Южной Кореи и эволюцию чеболей как институциональной модели; выявить черты современных российских ПГКЭ; определить институциональные ловушки, препятствующие формированию конкурентной и инновационной среды; обосновать необходимость перехода к проактивной государственной политике, учитывающей риск структурного рикошета.

Научная новизна статьи заключается в системном переносе теории рикошета на процессы промышленной и цифровой трансформации через призму институциональной зависимости. Если в энергетике рикошет означает частичную потерю ожидаемой экономии вследствие роста потребления, то в промышленной политике аналогичный механизм может выражаться в поглощении ожидаемого эффекта от цифровизации институциональными издержками: ростом рыночной власти крупных игроков, снижением конкуренции и закреплением закрытых технологических контуров [1; 18; 19].

1. Чеболи Южной Кореи: от истории успеха к институциональной зависимости

1.1. Исторический контекст: две Кореи после войны

После окончания Корейской войны в 1953 году обе части полуострова находились в состоянии глубокой разрухи. Однако их экономические траектории вскоре начали расходиться радикально. Северная Корея в 1950-х годах обладала более развитой тяжёлой промышленностью, унаследованной от японского колониального периода, тогда как Южная Корея оставалась аграрной страной с массовой безработицей и зависимостью от американской помощи [3; 4].

1961 год стал точкой мощного толчка для Юга — был выбран путь государственного капитализма, ориентированного на экспорт и технологическое развитие. Эта модель не сводилась к свободному рынку: государство выступало не только регулятором, но и архитектором промышленной структуры, определяя приоритетные отрасли, каналы финансирования и круг компаний, которые должны были стать опорой модернизации [3].

1.2. Роль государства в рождении чеболей

Пак Чон Хи отказался от доктрины импортозамещения, доминировавшей во многих развивающихся странах, и запустил экспортно-ориентированную индустриализацию. Государство стало не просто регулятором, а активным инвестором и архитектором экономики. Было выбрано несколько семейных бизнес-групп, уже имевших предпринимательский опыт, после чего в отношении них начала проводиться политика целевой поддержки [3; 4].

— **Финансовая поддержка:** через государственные банки чеболям предоставлялись льготные кредиты, тогда как доступ к капиталу для других участников рынка был более ограниченным.

— **Доступ к технологиям:** государство поощряло заключение лицензионных соглашений с западными и японскими компаниями, что позволяло быстро переносить технологические решения в национальную промышленность.

— **Защита внутреннего рынка:** тарифы и административные барьеры ограничивали конкуренцию со стороны иностранных фирм.

— **Целевое распределение ресурсов:** в рамках пятилетних планов правительство определяло приоритетные отрасли — текстиль, судостроение, электронику, автомобилестроение — и направляло туда капитал, энергию и рабочую силу [3; 4].

Ключевым инструментом координации стала Федерация корейской промышленности, созданная в 1960-е годы при участии государства и крупнейших бизнес-групп. Она позволяла согласовывать действия правительства и чеболей, но одновременно усиливала зависимость промышленной политики от узкого круга корпораций. На первом этапе такая координация выглядела условием ускоренного роста, но позднее стала одним из источников институциональной инерции [3].

1.3. Основные чеболи

Таблица 1. Основные южнокорейские чеболи

Чеболь	Основатель	Год основания	Начало деятельности	Ключевые отрасли в настоящее время
Samsung	Ли Бён Чхоль	1938	Продажа риса	Электроника, химия, судостроение, страхование
Hyundai	Чон Джу Ён	1938	Торговля зерном и рисом	Строительство, автомобили, судостроение
SK Group	Чхве Чжон Хён	1953	Текстильное и нефтехимическое производство	Нефтехимия, электроника, полупроводники, телекоммуникации
LG	Ку Ин Хой	1931	Текстильный магазин и торговля	Химия, электроника, телекоммуникации

Источник: составлено автором по материалам [3; 4; 5; 8].

1.4. Технологическое чудо, экономический рост и глобальное лидерство

Благодаря синергии государства и чеболей Южная Корея совершила «сжатую модернизацию». Первоначально многие компании опирались на лицензионное производство и копирование западных технологий, но к 1980–1990-м годам перешли к собственному технологическому развитию. Samsung укрепил позиции в электронике и полупроводниках, Hyundai — в автомобилестроении и судостроении, LG — в бытовой технике, химии и телекоммуникациях, SK Group — в нефтехимии, телекоммуникациях и полупроводниках [4; 5; 8].

Для оценки масштаба модернизации можно использовать несколько расчетных показателей. ВВП на душу населения Южной Кореи вырос с уровня около 1,07 тыс. долл. США в 1961 г. до 11,4 тыс. долл. США в 1993 г., а экспорт увеличился с 14,75 млн долл. США в январе 1966 г. до 8,1 млрд долл. США в декабре 1993 г. [6; 7]. В исходном черновике эти значения были обозначены как «млн \$», но по смыслу и данным источников речь идет о тысячах долларов по ВВП на душу населения и миллиардах долларов по экспорту.

Таблица 2. Расчетные показатели роста Южной Кореи в период формирования модели чеболей

Показатель	Начальное значение	Конечное значение	Расчет	Интерпретация
ВВП на душу населения	1,07 тыс. долл. США, 1961 г.	11,4 тыс. долл. США, 1993 г.	Рост в 10,7 раза; среднегодовой темп около 7,7 %	Ускоренная индустриализация дала долгосрочный эффект роста доходов
Экспорт	14,75 млн долл. США, январь 1966 г.	8,1 млрд долл. США, декабрь 1993 г.	Рост примерно в 549 раз; среднегодовой темп около 25,5 %	Модель чеболей стала экспортным механизмом модернизации
Долговая нагрузка 30 крупнейших чеболей	—	579 % debt/equity, 1997 г.	В 5,79 раза больше собственного капитала	Рост сопровождался накоплением системной финансовой уязвимости

Источник: расчет автора по данным [3; 6; 7].

Данные табл. 2 показывают, что модель чеболей действительно обеспечила мощный экономический рывок. В выбранном ряду ВВП на душу населения увеличился более чем в 10 раз, а экспортный показатель — более чем в 500 раз. Это подтверждает, что государственно-корпоративная концентрация ресурсов может быть эффективной на этапе догоняющей индустриализации.

Но к концу 1990-х годов положительный эффект начал сочетаться с обратными последствиями. Крупные группы активно наращивали заемное финансирование, расширялись в разные отрасли и становились всё более связанными с государственными решениями. Во время азиатского финансового кризиса 1997 года такая модель показала уязвимость: чрезмерная долговая нагрузка и концентрация экономической власти превратились в фактор системного риска [3; 5].

1.5. Институциональные последствия модели чеболей

То, что начиналось как стратегия ускоренного роста, постепенно стало институциональной ловушкой. С одной стороны, чеболи обеспечили технологический рывок, экспортную ориентацию и создание национальных брендов. С другой стороны, их усиление привело к монополизации ключевых секторов, зависимости малого бизнеса от крупных групп, снижению инновационной гибкости и росту лоббистского влияния.

— Монополизация ключевых секторов: крупные группы концентрируют контроль над производственными цепочками, финансовыми ресурсами и каналами экспорта.

— Подавление малого бизнеса: независимые компании вынуждены работать как поставщики или подрядчики крупных структур, а не как самостоятельные конкуренты.

— Снижение инновационной гибкости: стратегические решения принимаются внутри закрытых корпоративных контуров, а не через открытую рыночную конкуренцию.

— Долговая уязвимость: к кризису 1997 года многие чеболи оказались перегружены обязательствами, что усилило системный риск.

— Институциональная зависимость: государство и крупные корпорации стали взаимно зависимыми, поэтому формирование модели оказалось сложным даже после выявления ее слабых сторон.

Таким образом, южнокорейский опыт важен не только как пример успеха, но и как предупреждение. Мобилизационная концентрация ресурсов может давать быстрый рост, однако без своевременных ограничителей она превращается

в устойчивую систему, где крупным игрокам выгодно сохранять сложившиеся правила, а новым участникам трудно конкурировать на равных.

2. Современные промышленные государственно-корпоративные экосистемы в России

Под промышленной государственно-корпоративной экосистемой (ПГКЭ) в данной статье понимается интегрированная структура, объединяющая крупную корпорацию, государственные инвестиции и заказы, доступ к данным, платформам и технологиям, а также расширение в смежные отрасли. Такая экосистема действует не только как коммерческий субъект, но и как проводник государственной промышленной и технологической политики.

К российским примерам можно отнести Сбер, Ростех, Ростелеком и отдельные цифровые платформы. Сбер из банковской организации постепенно превратился в многоотраслевую цифровую экосистему, соединяющую финансовые сервисы, ИИ, облачные решения, кибербезопасность, e-commerce, медиа, логистику и другие направления [9]. Ростех представляет промышленно-технологический вариант ПГКЭ, связанный с оборонно-промышленным комплексом, авиацией, радиоэлектроникой, медицинским оборудованием и импортозамещением [10]. Ростелеком формирует инфраструктурную экосистему на основе телекоммуникаций, дата-центров, облачных сервисов, кибербезопасности и цифровых государственных решений [11].

Отдельно можно учитывать Яндекс в период до корпоративной реструктуризации 2024 года. Он не является государственно-корпоративной структурой в прямом смысле, но важен как пример цифровой платформенной концентрации: поиск, реклама, такси, доставка, карты, облачные сервисы, медиаплатформы и образование были объединены в единую экосистемную логику. После сделки 2024 года российские активы Яндекса перешли к консорциуму российских инвесторов, поэтому в статье он рассматривается как пример цифровой платформы, а не как прямой аналог ПГКЭ [12].

Таблица 3. Признаки российских промышленных государственно-корпоративных экосистем

Экосистема	Направления расширения	Источник институционального влияния
Сбер	Финансовые услуги, ИИ, облачные решения, кибербезопасность, маркетплейсы, медиа, логистика	Клиентская база, данные, платежная инфраструктура, участие в крупных цифровых проектах
Ростех	ОПК, авиация, радиоэлектроника, медицинское оборудование, ИТ-решения, импортозамещение	Государственные программы, промышленные активы, стратегический статус, технологическая координация
Ростелеком	Телекоммуникации, дата-центры, облака, кибербезопасность, цифровые государственные сервисы	Магистральная инфраструктура, облачная инфраструктура, государственные цифровые проекты
Яндекс до реструктуризации 2024 г.	Поиск, реклама, такси, доставка, карты, облачные сервисы, медиаплатформы, образование	Платформенные данные, пользовательская база, сетевые эффекты, технологическая интеграция

Источник: составлено автором по открытым материалам компаний и информационным источникам [9; 10; 11; 12].

Общие черты с чеболями:

- Государственная поддержка как основа роста.
- Вертикальная интеграция и выход за рамки исходной деятельности.
- Доступ к стратегическим ресурсам: данным, лицензиям, инфраструктуре и государственным заказам.
- Формирование неформальных барьеров для новых игроков.
- Слияние экономических и политико-административных стимулов.
- Риск снижения вклада в национальную инновационную среду при одновременном росте прибыли и масштаба экосистемы.

Именно это отличает ПГКЭ от обычной крупной компании. Она не просто конкурирует на рынке, а способна задавать правила взаимодействия для других участников: через API, стандарты, платежные механизмы, облачную инфраструктуру, доступ к данным и условия подключения к сервисам. На начальном этапе такая модель может быть функциональной: государство получает управляемого партнера, бизнес — доступ к крупной инфраструктуре, граждане — быстрые цифровые сервисы. Риск появляется тогда, когда экосистема становится не инструментом развития конкуренции, а заменой конкурентной среды.

3. Возможные институциональные ловушки в российских ПГКЭ

Гипотеза исследования состоит в том, что данные ловушки создают устойчивую, но неэффективную систему, где участникам рынка выгоднее использовать связи, доступ к инфраструктуре и административные возможности, чем конкурировать по качеству и технологической новизне. В такой ситуации эффект рикошета проявляется не сразу: на первом этапе крупные экосистемы действительно ускоряют цифровизацию, но затем часть ожидаемого эффекта возвращается в виде институциональных потерь.

С опорой на подход Матраевой и Васютиной, а также на теорию институциональных ловушек, можно выделить несколько механизмов: эффект координации, эффект обучения, эффект сопряжения, культурную инерцию и лоббирование [1; 2]. Для цифровых экосистем дополнительно целесообразно учитывать эффект имитации, эффект экосистемного расширения и эффект «выбора без выбора».

Таблица 4. Институциональные ловушки цифровой трансформации в ПГКЭ

Ловушка	Механизм проявления	Потенциальное последствие
Эффект координации	Крупные игроки участвуют в выработке норм, стандартов и технических правил	Правила рынка начинают отражать интересы уже доминирующих структур
Эффект обучения	Технологии и компетенции накапливаются внутри закрытой экосистемы	Знания плохо передаются стартапам и независимым разработчикам
Эффект сопряжения	Контрагенты вынуждены адаптироваться под API, платежи, данные и правила платформы	Растет зависимость малого бизнеса от одного технологического контура
Культурная инерция	Закрепляется установка, что только крупная корпорация способна обеспечить суверенитет и стабильность	Альтернативные решения воспринимаются как менее надежные еще до рыночной проверки
Лоббирование	Крупный игрок получает возможность влиять на регуляторные решения	Возникает риск регулирования в интересах действующих лидеров
Эффект имитации	Создаются отечественные аналоги без достаточного превосходства по функционалу	Формальная цифровизация заменяет реальную инновационность
Эффект экосистемного расширения	Корпорация выходит в несвязанные сферы ради удержания пользователя	Растут управленческие издержки и риск распыления ресурсов
Выбор без выбора	Пользователь или бизнес формально может выбрать альтернативу, но фактически удобный путь проходит через доминирующую платформу	Конкуренция сохраняется юридически, но ослабевает институционально

Источник: составлено автором на основе [1; 2; 13; 15; 16; 17].

Первые пять ловушек сохраняют исходную логику статьи и связаны с классической институциональной инерцией: координацией, обучением, сопряжением, культурной привычкой и лоббированием. Последние три ловушки добавлены для учета цифровой специфики. Платформы могут создавать иллюзию выбора, расширяться в смежные сферы и подменять реальную инновационность формальным импортозамещением.

4. Расчет риска структурного рикошета

Для прикладной оценки предложен авторский коэффициент риска структурного рикошета (КСР). Он не является эконометрической моделью и используется как экспресс-инструмент институциональной диагностики. Коэффициент позволяет формализовать качественное сравнение чеболей и российских ПГКЭ.

$КСР = \Sigma(w_i \times b_i) / (3 \times \Sigma w_i)$,
где b_i — балльная оценка выраженности институциональной ловушки от 0 до 3; w_i — вес ловушки; 3 — максимальный балл по каждой ловушке. В базовом варианте всем ловушкам присвоен одинаковый вес. Интерпретация: 0–0,33 — низкий риск; 0,34–0,66 — средний риск; 0,67–1,00 — высокий риск.

Полученные значения КСР показывают высокий риск структурного рикошета в обеих моделях. Для чеболей этот риск уже проявился исторически: ускоренный рост сопровождался долговой перегрузкой, падением роли самостоятельных игроков и системной уязвимостью во время кризиса 1997 года. Для российских ПГКЭ риск пока носит пре-

Таблица 5. Авторская оценка риска структурного рикошета для чеболей и российских ПГКЭ

Ловушка	Чеболи Южной Кореи	Российские ПГКЭ	Пояснение
Эффект координации	3	3	В обеих моделях крупные игроки участвуют в формировании правил
Эффект обучения	2	2	Технологии концентрируются внутри крупных структур
Эффект сопряжения	3	3	Поставщики и МСП адаптируются к правилам доминирующих групп
Культурная инерция	3	3	Идея национального чемпиона становится нормой экономической политики
Лоббирование	3	3	Крупные структуры обладают устойчивым каналом влияния на решения
Эффект имитации	1	2	В российской цифровой среде риск имитационного импортозамещения выражен сильнее
Экосистемное расширение	3	2	Чеболи исторически активнее диверсифицировались в промышленные отрасли, российские ПГКЭ — в цифровые и сервисные контуры
Выбор без выбора	2	3	Для цифровых платформ данный риск выше из-за данных, интерфейсов и привычек пользователей
Итого / КСР	20 из 24; КСР = 0,83	21 из 24; КСР = 0,88	В обеих моделях риск оценивается как высокий

Источник: рассчитано автором на основе сравнительного анализа [3; 5; 9; 10; 11; 12; 13].

имущественно предупреждающий характер: он связан с концентрацией данных, инфраструктуры, государственных заказов и технологических стандартов.

Содержательно структурный рикошет можно представить следующим образом. Государство направляет ресурсы крупным экосистемам для импортозамещения, цифровизации и технологической безопасности. Ожидаемый эффект состоит в росте производительности, снижении зависимости от внешних поставщиков и ускоренном создании отечественных технологических решений. Но реакция системы может оказаться иной: доминирующие игроки укрепляют положение, конкуренция смещается от качества продукта к доступу к ресурсам, а малые компании становятся зависимыми от инфраструктуры экосистем. В результате часть ожидаемого инновационного эффекта теряется.

5. Рекомендации: от реактивной поддержки к проактивному регулированию

Для предотвращения институциональных ловушек и структурного рикошета необходима смена парадигмы государственной политики. Поддержка крупных игроков может сохраняться как инструмент технологической устойчивости, но она должна сопровождаться институциональными ограничителями, обеспечивающими конкуренцию, открытость и развитие альтернативных центров инноваций.

1. Признание эффекта рикошета на уровне стратегического планирования — включение его в оценку рисков при разработке промышленных программ.

При оценке программ цифровизации необходимо учитывать не только ожидаемый технологический эффект, но и возможные институциональные последствия: концентрацию рынка, зависимость поставщиков, закрытость стандартов и вытеснение независимых компаний.

2. Антимонопольное регулирование экосистем — ограничение чрезмерной вертикальной интеграции, обеспечение открытого доступа к API, данным и инфраструктуре.

Важно оценивать не только долю компании на отдельном рынке, но и ее способность контролировать данные, интерфейсы, платежные контуры и доступ к пользователю.

3. Поддержка альтернативных центров силы — развитие университетских холдингов, инновационных кластеров, независимых ИТ-компаний и региональных технологических центров.

Такая поддержка снижает риск того, что технологический суверенитет будет отождествляться только с крупнейшими корпорациями.

4. Создание институционального мониторинга — системы оценки не только экономической эффективности, но и институциональных последствий государственных мер.

Мониторинг должен учитывать число независимых поставщиков, открытость стандартов, долю МСП в цепочках поставок, доступность инфраструктуры и уровень реальной конкуренции.

5. Разделение функций государства как заказчика, регулятора и участника рынка.

Если государство одновременно поддерживает крупного игрока, заказывает у него решения и регулирует рынок, возрастает риск смещения правил в пользу уже доминирующей структуры. Поэтому необходимы прозрачные критерии поддержки и регулярная оценка ее последствий.

Заключение

Формирование промышленных государственно-корпоративных экосистем — это не временная реакция на кризис, а новая форма институциональной зависимости, напоминающая модель южнокорейских чеболей. В условиях санкционного давления и технологической изоляции такая модель может быть понятной и даже необходимой, поскольку крупные корпорации обладают капиталом, инфраструктурой, данными, кадрами и административной устойчивостью.

Без учёта эффекта рикошета и институциональных ловушек Россия рискует повторить часть южнокорейского сценария: краткосрочный успех может перейти в долгосрочную зависимость от ограниченного круга крупных игроков. Южная Корея смогла создать глобальные промышленные корпорации, но одновременно столкнулась с монополизацией, долговой перегрузкой и снижением роли самостоятельных участников рынка.

Теория эффекта рикошета, изначально разработанная для энергетики, оказывается полезным инструментом анализа структурных процессов в экономике. Её применение позволяет выявить системную компенсацию выгод, возникающую при концентрации ресурсов, данных и власти. В промышленной и цифровой политике рикошет проявляется не как рост потребления энергии, а как потеря части ожидаемого инновационного эффекта из-за институциональных издержек.

Главный вывод состоит в том, что цифровая трансформация должна оцениваться не только по скорости внедрения технологий и объему инвестиций, но и по качеству институциональной среды. Долгосрочная технологическая безопасность достигается не только через поддержку крупнейших корпораций, но и через конкуренцию, открытые стандарты, разнообразие поставщиков, независимые инновационные центры и постоянный мониторинг институциональных рисков. Только переход от реактивной поддержки «чемпионов» к проактивной политике устойчивого институционального развития позволит избежать повторения исторических ошибок и построить действительно конкурентоспособную инновационную экономику.

Литература:

1. Matraeva L., Vasyutina E., Korolkova N., Kaurova O. Identifying rebound effects and formulating more sustainable energy efficiency policy: a global review and framework // *Energy Research & Social Science*. 2022. Vol. 85. URL: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102402> (дата обращения: 07.06.2026).
2. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // *Экономика и математические методы*. 1999. Т. 35. Вып. 2.
3. Amsden A. H. *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. New York: Oxford University Press, 1989.
4. Kim K. Chaebols and Their Effect on Economic Growth in South Korea // *Korean Social Sciences Review*. 2013.
5. Chaebol // *Encyclopaedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/topic/chaebol> (дата обращения: 07.06.2026).
6. World Bank. GDP per capita (current US\$) — Korea, Rep. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=KR> (дата обращения: 07.06.2026).
7. Trading Economics. South Korea Exports. URL: <https://tradingeconomics.com/south-korea/exports> (дата обращения: 07.06.2026).
8. The chaebols: The rise of South Korea's mighty conglomerates // *CNET*. 2015. URL: <https://www.cnet.com/> (дата обращения: 07.06.2026).
9. ПАО Сбербанк. Годовые отчеты и финансовые результаты. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-results> (дата обращения: 07.06.2026).
10. Государственная корпорация Ростех. О Госкорпорации. URL: <https://rostec.ru/about/> (дата обращения: 07.06.2026).
11. ПАО Ростелеком. О компании. URL: <https://www.company.rt.ru/about/info/> (дата обращения: 07.06.2026).
12. Yandex split finalised as Russian assets sold in \$5.4 bln deal // *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/markets/deals/yandex-nv-finalises-54-bln-deal-sell-russian-businesses-2024-07-15/> (дата обращения: 07.06.2026).
13. OECD Digital Economy Outlook 2024. Vol. 1: Embracing the Technology Frontier. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en> (дата обращения: 07.06.2026).
14. UNCTAD. Digital Economy Report 2019: Value Creation and Capture: Implications for Developing Countries. Geneva: United Nations, 2019.

15. Khan L. M. Amazon's Antitrust Paradox // Yale Law Journal. 2017. Vol. 126. P. 710–805.
16. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution. New York: W. W. Norton & Company, 2016.
17. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. № 4. P. 990–1029.
18. Jevons W. S. The Coal Question. London: Macmillan, 1865.
19. Saunders H. D. The Khazzoom-Brookes Postulate and Neoclassical Growth // The Energy Journal. 1992. Vol. 13. № 4. P. 131–148.
20. Jovanovic M., Sjödin D., Parida V. Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: expanding the platform value of industrial digital platforms // Technovation. 2021.

Оценка эффективности деятельности муниципального учреждения (на примере МОУ «Старошайговская СОШ» Республики Мордовия)

Ермакова Вера Алексеевна, студент

Научный руководитель: Горина Алла Петровна, доктор экономических наук, профессор
Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева (г. Саранск)

В статье на примере МОУ «Старошайговская средняя общеобразовательная школа» была проведена оценка эффективности деятельности учреждения по таким ключевым направлениям, как доступность качественного образования, кадровый потенциал, финансово-хозяйственная деятельность и управленческая результативность.

Ключевые слова: муниципальное учреждение, организация деятельности, общеобразовательная школа, интегральный показатель.

Оценка эффективности функционирования образовательных учреждений на муниципальном уровне представляет собой сложный и многокомпонентный процесс, требующий системного подхода. Для получения объективной и всесторонней картины необходим сформированный комплекс критериев и показателей, которые позволяют перевести качественные характеристики работы системы образования в измеримые количественные и качественные параметры.

С целью оценки эффективности направлений образовательной деятельности МОУ «Старошайговская средняя общеобразовательная школа» [3] проведем расчет соответствующих показателей, результаты которого представлены в таблице 1.

Таблица 1. Оценка эффективности направлений образовательной деятельности МОУ «Старошайговская средняя общеобразовательная школа»

Показатель	Год					Отклонение	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абс.	%
Эффективность обеспечения доступности качественного образования							
Доля обучающихся, учащихся на «4» и «5»	1,606	1,435	1,623	1,399	1,361	-0,245	84,7
Доля обучающихся, принявших участие в интеллектуальных соревнованиях	0,852	0,805	0,854	1,324	1,261	0,409	148,0
Доля старшеклассников, охваченных профильным обучением	1,059	0,872	0,885	0,852	1,124	0,065	106,1
Охват дополнительным образованием	0,830	0,876	0,933	0,967	0,989	0,159	119,2
Эффективность использования и развития ресурсного обеспечения							
Количество компьютеров на 1 учащегося	0,900	0,903	0,844	1,030	1,029	0,129	114,3
Количество АРМ учителя	0,688	0,664	0,652	0,785	0,785	0,097	114,1
Обеспеченность учащихся учебной литературой	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	100
Эффективность финансово-хозяйственной деятельности							
Среднемесячная заработная плата	0,847	1,069	1,011	1,244	1,239	0,392	146,3

Таблица 1 (продолжение)

Показатель	Год					Отклонение	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абс.	%
Коэффициент совмещения	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	100
Кадровый потенциал							
Количество педагогов с высшим образованием	0,839	0,844	0,824	0,841	0,841	0,002	100,2
Доля педагогических работников, аттестованных на высшую и первую категорию	1,445	1,429	1,395	1,498	1,420	-0,025	98,3
Количество обучающихся, приходящих на одного учителя	1,127	1,152	1,198	1,127	1,173	0,046	104,1
Эффективность управленческой деятельности							
Укомплектованность кадров	0,642	0,600	0,607	0,627	0,608	-0,034	94,7
Отсутствие жалоб в вышестоящие органы управления образованием	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	100
Наличие договоров сотрудничества с организациями	0,800	0,850	0,900	0,950	1,000	0,2	125,0

В таблице 1 представлены показатели эффективности деятельности образовательного учреждения по пяти направлениям за 2021–2025 годы. Значения были рассчитаны путем сравнения фактических результатов деятельности с плановыми показателями, установленными в муниципальном задании [1].

На основании анализа показателей можно сделать вывод о том, что учреждение устойчиво повышает интегральную эффективность, фактические показатели текущего периода существенно превышают запланированные значения, что свидетельствует о высокой результативности реализуемой стратегии развития и эффективности управленческих решений. Организация достигла значительного роста вовлеченности учащихся в интеллектуальные соревнования, профильное обучение и дополнительное образование.

Также для получения наиболее объективной оценки эффективности деятельности МОУ «Старошайговская средняя общеобразовательная школа» рассчитаем интегральную оценку эффективности [2] по всем направлениям работы учреждения в целом (рис. 1)

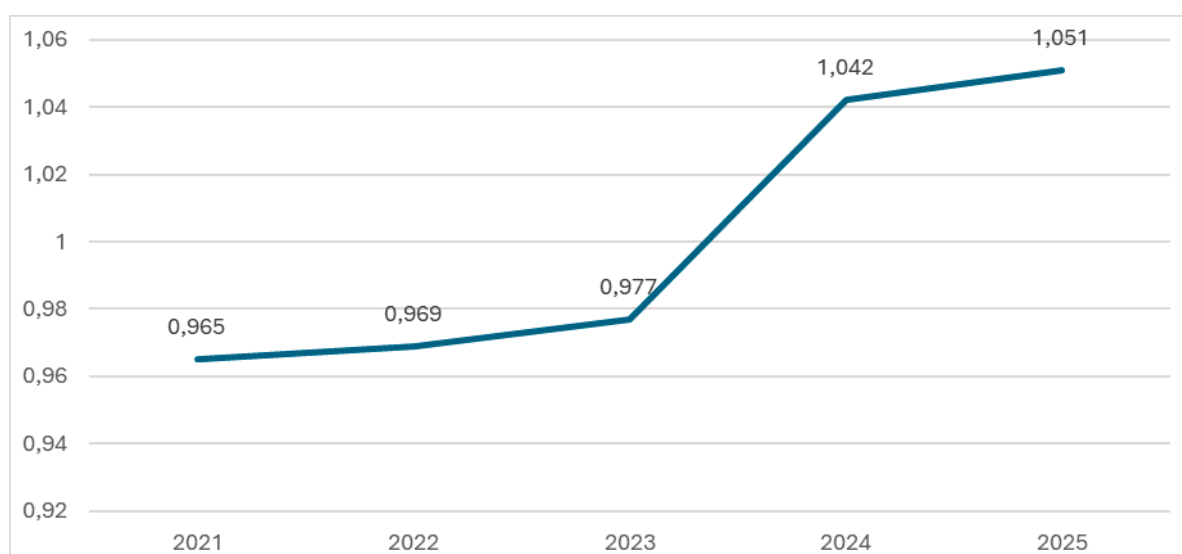


Рис. 1. Динамика интегральной оценки эффективности деятельности МОУ «Старошайговская средняя общеобразовательная школа»

Таким образом, по рисунку 1, можно заметить, что показатель интегральной оценки эффективности деятельности организации устойчиво возрастал за анализируемый период. С 2021 по 2025 год показатель вырос на 0,086. В 2021–2023

годах интегральная оценка находилась в диапазоне 0,965–0,977, что свидетельствовал о незначительном отставании от целевого значения, но в 2024 году произошёл значительный рост до 1,042, а в 2025 году показатель достиг 1,051. Наиболее выраженный прирост был зафиксирован в 2023 году на 0,065.

Подводя итог хотелось бы отметить, что оценка эффективности деятельности муниципального образовательного учреждения служит инструментом не столько контроля, сколько диагностики и стратегического планирования, позволяя муниципальным органам управления образованием объективно анализировать ситуацию, выявлять лучшие практики и проблемные зоны, а также обоснованно распределять ресурсы для обеспечения высокого и доступного качества образования для всех категорий граждан на территории муниципального образования.

Литература:

1. Администрация Старошайговского Муниципального района. — Текст: электронный — URL: <https://staroshajgovo-rm.ru/> (дата обращения 29.04.2026).
2. Григораш, О. В. Методика оценки эффективности образовательной деятельности / О. В. Григораш. — Текст: непосредственный // Высшее образование сегодня. — 2024. — № 6. — С. 11–16.
3. МОУ «Старошайговская средняя общеобразовательная школа». — Текст: электронный — URL: <https://shkola1staroeshajgovo-r13.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 10.06.2026).

Влияние механизма эскроу-счетов на показатели оборачиваемости и ликвидности строительных компаний

Захаренков Артем Сергеевич, студент магистратуры

Смоленский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Статья посвящена проблеме искажения показателей оборачиваемости и ликвидности строительных компаний, работающих с эскроу-счетами. На основе данных бухгалтерской отчетности десяти публичных застройщиков за 2023–2025 годы показано, что формальные коэффициенты завышают реальную ликвидность в 1,5–3 раза и занижают оборачиваемость на 12–25 %. Предложен способ корректировки, позволяющий очистить показатели от эффекта эскроу-счетов и повысить адекватность межфирменных сравнений.

Ключевые слова: эскроу-счета, проектное финансирование, оборачиваемость активов, ликвидность, строительная отрасль, финансовый анализ

Строительная отрасль России с 2019 года живет в новой реальности. Переход на проектное финансирование и эскроу-счета, задуманный как способ защитить дольщиков, попутно создал проблему, о которой мало говорят в прикладной литературе. Проблема эта — системное искажение финансовых показателей застройщиков. Деньги дольщиков, заблокированные на спецсчетах до ввода объекта, формально числятся в активах, но использовать их компания не может. В результате аналитик, работающий с публичной отчетностью по стандартным формулам, получает цифры, которые имеют мало общего с реальным положением дел.

Почему это важно именно сейчас. Последние два года (2024–2025) стали для отрасли периодом жесткого сжатия спроса после отмены всеобщей льготной ипотеки. Ключевая ставка держится на уровне 16–21 %, рыночная ипотека практически встала. В таких условиях ликвидность из второстепенного показателя превращается в вопрос выживания. И когда компания с формально приличным коэффициентом текущей ликвидности вдруг задерживает платежи подряд-

чикам, — это не всегда результат ошибок менеджмента. Часто это результат того, что ликвидность была мнимой с самого начала, просто аналитики ее неправильно считали.

Цель данной статьи — количественно оценить масштаб искажений, которые механизм эскроу-счетов вносит в показатели оборачиваемости и ликвидности, и предложить способ их корректировки, применимый на практике.

Методика и данные

Для анализа взяты десять публичных российских застройщиков, стабильно входящих в топ-15 по объемам ввода: ПИК, ГК «Самолет», ЛСР, группа «Эталон», «Донстрой», ГК ФСК, ГК «А101», ГК «Точно», «Брусника» и ГК «Страна Девелопмент». Выборка охватывает компании с разной долей проектного финансирования — от 30 до 80 % портфеля, что позволяет увидеть, как масштаб эскроу влияет на величину искажений.

Данные взяты с государственного информационного ресурса бухгалтерской отчетности ФНС России (ГИР БО)

за 2023–2025 годы (для 2025 года — промежуточная отчетность за первое полугодие, приведенная к годовому выражению). Основной массив информации об остатках на эскроу-счетах извлечен из пояснений к бухгалтерским балансам — именно там застройщики обязаны раскрывать эти цифры, хотя делают это не всегда и с разной степенью детализации.

Для каждой компании рассчитаны четыре показателя: коэффициент оборачиваемости совокупных активов (ТАТ), коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности и период оборота активов в днях. Каждый показатель считался дважды: по стандартной формуле (без поправок) и в скорректированном варианте (с вычетом остатков на эскроу-счетах из соответствующих статей).

Логика корректировки проста. Для ТАТ из знаменателя вычитаются среднегодовые остатки на эскроу, поскольку эти средства не участвуют в генерации выручки до ввода объекта. Для коэффициента абсолютной ликвидности остатки на эскроу вычитаются из числителя — из денежных средств. Для текущей ликвидности — из оборотных активов. Формально это одни и те же деньги, отраженные в строке 1250 баланса, но экономически они принципиально отличаются от свободных средств на расчетных счетах.

Результаты

Первое, что бросается в глаза при сравнении формальных и скорректированных показателей, — это масштаб разрыва. По данным на конец 2024 года, медианный ТАТ по выборке составлял 0,34 без поправки и 0,42 с поправкой. Разница — около 24 %. У компаний с наибольшей долей проектного финансирования (ПИК, ГК «Самолет») прирост достигал 28 %, у компаний с минимальной долей («Брусника», ГК «Точно») — не превышал 8–10 %.

Период оборота активов, который является обратной величиной к ТАТ, дает еще более наглядную картину. Формальный период оборота у ПИК на конец 2024 года составлял 780 дней, скорректированный — 610. Разница в 170 дней, или почти полгода. Для компании с годовой выручкой под 700 млрд руб. такая разница в интерпретации показателя может принципиально повлиять на кредитное решение банка или на оценку аналитика.

С ликвидностью ситуация еще более драматичная. Коэффициент абсолютной ликвидности у ГК «Самолет» в формальном варианте составлял 1,2 — значение, которое для любой другой отрасли говорило бы об избыточной подушке безопасности. После вычета эскроу он падает до 0,3. Это все еще выше норматива в 0,2 раза, но уже не выглядит как повод для спокойствия. У ПИК падение еще заметнее: с 1,5 до 0,4.

Средний разрыв между формальной и скорректированной абсолютной ликвидностью по выборке составил 2,4 раза. Иными словами, стандартная формула завышает способность застройщика немедленно погасить обя-

зательства в два с половиной раза. Для кредитного аналитика это означает, что компания, которую он считает сверхликвидной, на деле имеет минимальный запас свободных денег.

По текущей ликвидности картина схожая, хотя разрыв менее выражен за счет того, что в числителе остаются запасы и дебиторка. В среднем по выборке скорректированная текущая ликвидность на 25–35 % ниже формальной. У трех компаний она опустилась ниже 1 — уровня, который считается критическим.

Любопытно, что искажения нарастают во времени. В 2022 году, когда переход на эскроу еще не был завершен для всех проектов, разрыв между формальными и скорректированными показателями был в среднем на треть меньше. К 2025 году, когда доля проектов с эскроу приблизилась к 90 % у большинства застройщиков, разрыв достиг максимума. Тенденция устойчивая и, судя по динамике запусков новых проектов, будет сохраняться.

Выводы

Проведенный анализ позволяет сформулировать два практических вывода.

Первый — методический. Очистка показателей оборачиваемости и ликвидности от эффекта эскроу-счетов не является факультативной опцией для аналитика. Это обязательная процедура, без которой межфирменные сравнения в строительной отрасли теряют смысл. Компания, не раскрывающая остатки на эскроу в пояснениях к балансу, фактически вводит пользователей отчетности в заблуждение — пусть и не намеренно, а в силу особенностей учета.

Второй — прикладной. Масштаб искажений таков, что банки и рейтинговые агентства, использующие неадаптированные методики финансового анализа, систематически переоценивают ликвидность застройщиков. В условиях кризиса неплатежей, который может развернуться в 2026–2027 годах по мере исчерпания задела проектов, запущенных в докризисный период, эта систематическая ошибка способна привести к неверным кредитным решениям. Практика показывает, что несколько крупных застройщиков, демонстрировавших формально хорошую ликвидность на пике рынка, столкнулись с кассовыми разрывами именно из-за того, что их ликвидность была сконцентрирована в связанных деньгах эскроу.

Ограничения исследования связаны, прежде всего, с неполнотой раскрытия данных. Три компании из десяти, вошедших в выборку, не публикуют детальной разбивки остатков на эскроу в пояснениях. Для них поправка оценивалась косвенным методом, что снижает точность. Кроме того, за рамками анализа остались компании, работающие по старым схемам без эскроу: их показатели не искажены, и прямое сравнение с ними требует отдельной оговорки.

Внедрение скорректированных показателей в регулярную практику отраслевого анализа — это вопрос не столько методологии, сколько информационной прозрач-

ности. Пока застройщики не начнут раскрывать остатки на эскроу в машиночитаемом формате и с достаточной пе-

риодичностью, аналитики будут вынуждены полагаться на оценки, а оценки, как известно, имеют свойство опаздывать.

Литература:

1. Ковалёв, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалёв. — Москва : Финансы и статистика, 2003. — 560 с.
2. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 208 с.
3. Официальные данные ГИР БО за 2023–2025 гг. — URL: <https://bo.nalog.ru/> (дата обращения: 09.06.2026).

Декомпозиция рентабельности активов российских застройщиков по модели Дюпона в условиях сжатия ипотечного рынка

Захаренков Артем Сергеевич, студент магистратуры
Смоленский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

В статье представлены результаты декомпозиции рентабельности активов десяти публичных российских застройщиков за 2022–2025 годы с использованием двухфакторной модели Дюпона. Показано, что в условиях сжатия ипотечного рынка после отмены всеобщей льготной ипотеки ключевым дифференцирующим фактором стала способность компаний компенсировать падение маржинальности ускорением оборачиваемости. Компании, не сумевшие это сделать, столкнулись с двукратным падением ROA. Сформулированы признаки устойчивости бизнес-модели застройщика к шокам спроса.

Ключевые слова: модель Дюпона, рентабельность активов, ROA, оборачиваемость, строительная отрасль, ипотечное кредитование, маржинальность

Летом 2024 года российский рынок жилищного строительства пережил шок, сравнимый по масштабу с кризисом 2008-го. Отмена всеобщей льготной ипотеки 1 июля совпала с пиком ключевой ставки — 21 % годовых. Результат: выдача ипотеки рухнула вдвое уже в августе, а по итогам года количество сделок по договорам долевого участия (ДДУ) сократилось на 21 %. Застройщики, годами работавшие в модели «высокая маржа — умеренный оборот», оказались в ситуации, когда прежние драйверы рентабельности перестали работать.

Что происходит с эффективностью бизнеса, когда внешний спрос сжимается, а стоимость фондирования растет? Вопрос, на который можно отвечать по-разному. Можно смотреть на динамику чистой прибыли и EBITDA. Но эти показатели мало говорят о том, за счет чего именно компания держится или, наоборот, проваливается. Модель Дюпона, раскладывающая ROA на рентабельность продаж и оборачиваемость активов, дает более тонкий инструмент: она позволяет увидеть, какой из двух компонентов ломается под давлением рынка и способна ли вторая ее подстраховать.

Цель статьи — на данных десяти публичных застройщиков за 2022–2025 годы проследить, как менялась структура ROA в условиях сжатия ипотечного рынка, и выявить бизнес-модели, оказавшиеся наиболее устойчивыми к шоку.

Методика и данные

Выборка та же, что и в предыдущей работе: ПИК, ГК «Самолет», ЛСР, группа «Эталон», «Донстрой», ГК ФСК, ГК «А101», ГК «Точно», «Брусника» и ГК «Страна Девелопмент». Период анализа — 2022–2025 годы. Данные взяты с государственного информационного ресурса бухгалтерской отчетности ФНС России (ГИР БО), для 2025 года — промежуточная отчетность за первое полугодие, приведенная к годовому выражению.

Методика расчета стандартна. ROA считался по формуле: чистая прибыль, деленная на среднегодовую стоимость активов. ROS — чистая прибыль к выручке. TAT — выручка к среднегодовой стоимости активов. Все показатели очищены от эффекта эскроу-счетов (из знаменателя TAT и ROA исключены остатки на эскроу). Декомпозиция проводилась по двухфакторной модели: $ROA = ROS \times TAT$.

Для каждой компании фиксировалась не только итоговая величина ROA, но и вклад каждого из двух компонент в ее изменение. Это позволило разделить застройщиков на три группы:

- тех, кто сохранил ROA за счет оборачиваемости;
- тех, у кого упали оба компонента;
- тех, кто прошел кризис с минимальными потерями.

Результаты

Общий тренд по выборке — падение ROA с медианных 7,2 % в 2022 году до 3,1 % в 2025-м. Но за этой усредненной цифрой скрываются принципиально разные траектории.

«Брусника» и ГК «Точно» потеряли меньше всех. У «Брусники» ROA снизился с 8,8 до 7,1 %, у «Точно» — с 8,5 до 6,8 %. Падение на 1,7–1,8 процентных пункта — примерно вдвое меньше, чем в среднем по выборке. Что интересно, ROS у обеих компаний тоже упал — на 3–3,5 п. п. Но ТАТ вырос: у «Брусники» с 0,49 до 0,46 (казалось бы, снижение, но на фоне падения выручки это означало, что активы сокращались быстрее выручки: компания не наращивала земельный банк и не раздувала незавершенку). У «Точно» ТАТ практически не изменился, оставшись на уровне 0,44–0,48. Иными словами, эти компании компенсировали падение маржинальности тем, что не давали активам бесконтрольно расти. Это осознанная стратегия, а не случайность.

На противоположном полюсе — ЛСР и «Донстрой». У ЛСР ROA рухнул с 5 до 0,8 %. Упали оба компонента: ROS — с 10 до 2 %, ТАТ — с 0,30 до 0,24. У «Донстроя» картина схожая: ROS снизился с 9 до 2,5 %, ТАТ — с 0,28 до 0,23. В первом полугодии 2025 года ЛСР впервые с 2017-го показала чистый убыток. «Донстрой» балансирует на грани. Обе компании объединяет одно: они подошли к кризису с раздутым балансом. У ЛСР — огромный земельный банк, отражаемый в основных средствах, который в фазе роста выглядел как стратегический задел, а в фазе сжатия превратился в балласт. У «Донстроя» — длинный цикл премиальных проектов, который невозможно ускорить административными мерами.

ПИК и ГК «Самолет» заняли промежуточное положение. У ПИК ROA снизился с 8,2 до 4,3 %, у «Самолета» — с 6,5 до 3 %. Падение ROS у них было значительным (на 5–6 п. п.), ТАТ тоже просел, но не так драматично, как у аутсайдеров. Любопытно, что у ПИК по итогам 2025 года ROS составил 8 % — это выше, чем у большинства конкурентов. Компания режет издержки и удерживает маржу даже при падающей выручке. Проблема в другом: ТАТ продолжает снижаться, что говорит о накоплении активов, которые пока не конвертируются в продажи. Если этот тренд сохранится, ПИК рискует перейти из группы середняков в группу аутсайдеров уже в 2026 году.

Литература:

1. Ковалёв, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалёв. — Москва : Проспект, 2017. — 1103 с.
2. Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент: в 2 т. / Ю. Бригхэм, Л. Гапенски — Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2004.
3. Савицкая, Г. В. Экономический анализ / Г. В. Савицкая. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 649 с.
4. Официальные данные ГИР БО за 2022–2025 гг. — URL: <https://bo.nalog.ru/> (дата обращения: 09.06.2026).

Самый важный результат, который дала декомпозиция, — это расхождение траекторий к концу периода. В 2022 году разброс ROA между лучшей и худшей компанией выборки составлял 4 процентных пункта. В 2025-м — 6,3 пункта. Внешний шок не просто ударил по всем — он усилил дифференциацию. Компании, которые еще в 2022 году выглядели сопоставимо по итоговому ROA, к 2025-му разошлись в разные стороны, потому что структура этого ROA была принципиально разной.

Что определяет устойчивость: обсуждение

Можно выделить три признака, отличающих компании, прошедшие кризис с минимальными потерями.

Первый — компактный баланс. «Брусника» и ГК «Точно» не накапливали земельный банк впрок. Они покупают участки под конкретные проекты с горизонтом запуска 1–2 года, а не 5–7 лет. В фазе роста это выглядит как упущенная выгода, в фазе сжатия — как спасение.

Второй — способность ускорять операционный цикл. Речь не о том, чтобы строить быстрее, хотя и это важно. Речь о том, чтобы не наращивать незавершенку быстрее выручки. У «Брусники» и «Точно» запасы растут примерно тем же темпом, что и выручка. У ЛСР и «Донстроя» запасы росли опережающими темпами на протяжении трех лет, и к моменту шока это вылилось в раздутый знаменатель ROA.

Третий — консервативная долговая политика. «Брусника» и «Точно» имеют ROE, превышающий ROA в 1,5–1,8 раза, что говорит об умеренном рычаге. У ЛСР этот разрыв в докризисные годы составлял 2,5–2,8 раза — компания агрессивно наращивала долг. Когда ставка ушла вверх, обслуживание этого долга начало съедать прибыль.

Ограничения анализа стандартны для работ, опирающихся на публичную отчетность. Мы не видим внутренней структуры земельного банка, не можем разложить ROS по проектам, не знаем реальных графиков строительства. Декомпозиция ROA дает диагностический сигнал, но не готовый рецепт. Тем не менее сигнал этот отчетлив: в условиях сжатия спроса модель «высокая маржа — низкий оборот» перестает работать, и компании, не успевшие перестроиться, теряют эффективность быстрее, чем можно предположить по их докризисной отчетности.

Оценка развития рынка грузовых железнодорожных перевозок, осуществляемых ОАО «РЖД»

Иванов Артем Владимирович, старший преподаватель;
Медникова Полина Алексеевна, студент;
Лушкин Сергей Вячеславович, студент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье рассматривается текущее состояние и перспективы развития рынка грузовых железнодорожных перевозок в Российской Федерации. Особое внимание уделено структурной трансформации грузопотоков, характеризующейся переориентацией экспорта на восточные направления и ростом доли контейнерных перевозок на фоне общего снижения физических объемов погрузки.

Ключевые слова: грузовые железнодорожные перевозки, ОАО РЖД, износ основных фондов, тарифное регулирование, инвестиционная программа, Восточный полигон, контейнерные перевозки.

Железнодорожный транспорт остается несущим каркасом логистической системы России. По итогам 2025 года на его долю пришлось более 56 % всего грузооборота страны. Отрасль столкнулась с беспрецедентными вызовами. Физические объемы погрузки снижаются второй год подряд.

Статистика 2025 года вскрывает парадокс отечественной логистики. Автомобильный транспорт формально доминирует по массе перевезенных грузов. Грузовики перевезли 6 864,5 млн тонн, что почти в шесть раз больше, чем у железных дорог. Однако за этими цифрами скрывается принципиально разная логика работы двух отраслей. Грузовики обслуживают преимущественно короткие маршруты со средней дальностью 175 километров. Железнодорожные составы покрывают расстояния в 1 980 километров. Из-за этой разницы в масштабах грузооборот автомобильного транспорта достиг лишь 398,5 млрд тонно-километров. Показатель РЖД составил 2 479,8 млрд тонно-километров [1]. Железнодорожная сеть сохраняет статус основного инструмента для межрегиональных и экспортных поставок. Экономическая значимость здесь определяется не тоннажом, а способностью связывать удаленные регионы.

Анализ динамики грузоперевозок выявляет глубокую структурную перестройку. В 2025 году общая погрузка по сети ОАО «РЖД» составила 1 116,8 млн тонн, что на 5,7 % меньше показателя предыдущего года. Грузооборот снизился менее значительно, всего на 1,8 %, и зафиксировался на уровне 2 479,8 млрд тонно-километров [2]. Подобные ножницы между тоннажем и грузооборотом прямо указывают на увеличение средней дальности перевозки. Грузы уходят с коротких внутренних плеч на длинные экспортные маршруты. Данные, сведенные в таблицу 1, наглядно демонстрируют разнонаправленную динамику по ключевым номенклатурным группам.

Таблица 1. Динамика погрузки отдельных видов грузов по сети ОАО «РЖД» за 2024–2025 годы

Вид груза	Погрузка за 12 мес. 2024 г., тыс. т	Погрузка за 12 мес. 2025 г., тыс. т	Темп роста, %	Абсолютное изменение, тыс. т
Всего	1 181 425,0	1 115 763,5	94,4	-65 661,5
Каменный уголь	331 403,4	324 466,3	97,9	-6 937,0
Нефть и нефтепродукты	207 504,6	197 091,3	95,0	-10 413,3
Строительные грузы	110 930,5	99 332,3	89,5	-11 598,2
Химические и минеральные удобрения	67 717,7	70 265,2	103,8	+2 547,5
Черные металлы	61 493,6	50 634,9	82,3	-10 858,7
Грузы в контейнерах	51 559,9	50 881,8	98,7	-678,1

Результаты, представленные в таблице 1, подтверждают избирательный характер спада. Наибольшее абсолютное снижение зафиксировано по строительным грузам и черным металлам.

Внутренний строительный спрос сжался, а экспорт металлопродукции столкнулся с логистическими и ценовыми ограничениями. Нефть и нефтепродукты также показали отрицательную динамику из-за переориентации потоков. При этом химические и минеральные удобрения стали главным буфером против общего спада. Погрузка по этой группе прибавила 3,8 %. Экспортные контейнерные отправки выросли на 8,5 %, перекрыв спад импорта и транзита. Перед нами осознанный разворот внешнеторговых маршрутов в сторону азиатских рынков. ОАО «РЖД» инвестировало в расширение восточных мощностей, и теперь вложения конвертируются в реальные операционные результаты [4].

Финансовые результаты компании отражают эту сложную трансформацию. Выручка от реализации услуг в 2025 году превысила 3,1 трлн рублей, продемонстрировав рост на 9,5 % в годовом выражении.

Прибыль от продаж выросла опережающими темпами на 11,1 %. Однако чистая прибыль показала лишь незначительный прирост в 1,3 % [3]. На конечный финансовый результат существенно повлияли процентные расходы по заемным средствам, которые в 2025 году составили 477,3 млрд рублей против 266,9 млрд в 2024 году. Рост долговой нагрузки необходим для финансирования масштабных инфраструктурных проектов, но временно сдерживает рост чистой прибыли.

Ключевые финансовые индикаторы, характеризующие операционную эффективность и долговую нагрузку, представлены в таблице 2.

Структура расходов по элементам затрат подтверждает высокую капиталоемкость отрасли. Материальные затраты и расходы на оплату труда формируют более 60 % себестоимости. Амортизационные отчисления концентрируют 16,2 % в структуре затрат. Наблюдается поступательное увеличение этого показателя, что подтверждает высокую инвестиционную активность и ввод в эксплуатацию новых основных средств.

Таблица 2. Основные финансовые показатели деятельности ОАО «РЖД» за 2024–2025 годы

Показатель	2025 год, тыс. руб.	2024 год, тыс. руб.	Темп роста, %
Доходы от обычных видов деятельности	3 103 251 770	2 834 353 962	109,5
Грузовые перевозки	2 564 476 536	2 325 560 603	110,3
Расходы по обычным видам деятельности	2 697 727 736	2 469 185 830	109,3
Прибыль от обычных видов деятельности	405 524 034	365 168 132	111,1
Чистая прибыль	14 061 365	13 880 757	101,3

Ключевым приоритетом остается развитие Восточного полигона. Работы там ведутся по всем фронтам. Завершается расширение пропускной способности Байкало-Амурской и Транссибирской магистралей. Инженеры обновляют системы электроснабжения и внедряют цифровые алгоритмы управления движением. К 2030 году пропускная способность Восточного полигона должна выйти на отметку 180–185 млн тонн в год. Созданный запас прочности позволит удовлетворить растущий экспортный спрос и удержать грузопотоки при любой рыночной конъюнктуре [5].

Тарифная политика останется главным драйвером финансовых результатов. До 2030 года базовые тарифы, скорее всего, будут индексироваться на 6,5–8,0 % ежегодно. Политика станет еще более дифференцированной. Восточные направления, где инфраструктура испытывает предельные нагрузки, могут получить дополнительные стимулирующие коэффициенты. Перегруженные участки западного полигона, наоборот, будут регулироваться жестче для перераспределения грузопотоков. Такой подход помогает балансировать спрос и предложение в условиях ограниченной пропускной способности.

Рынок грузовых железнодорожных перевозок в России находится на перепутье. ОАО «РЖД» сохраняет роль системообразующего элемента национальной экономики. Отрасль переживает структурный кризис, при котором физические объемы погрузки снижаются, а инфраструктура стареет.

Литература:

1. Архипова, Д. А. Логистические цепочки в условиях геополитических ограничений: стратегии адаптации бизнеса / Д. А. Архипова, Е. В. Абызова // Современный вектор развития науки: Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 27 января 2026 года. — Краснодар: ИП Алзидан М., 2026. — С. 114–119.
2. Грамотков, В. А. Финансовое планирование и прогнозирование в условиях глобальной экономической нестабильности: стратегические императивы для устойчивого бизнеса / В. А. Грамотков, З. В. Чуприкова // Институциональные трансформации и устойчивое развитие экономики АПК в условиях глобальных изменений: Материалы IX международной научно-практической конференции, Краснодар, 13 ноября 2025 года. — Краснодар: ИП Алзидан М., 2025. — С. 261–267.
3. Джафаров, М. А. Экономическая безопасность регионов России в условиях санкционного давления / М. А. Джафаров, Е. В. Абызова // Современный вектор развития науки: Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 27 января 2026 года. — Краснодар: ИП Алзидан М., 2026. — С. 138–144.

4. Свиначев, Н. С. Влияние цифровых технологий на транспортную отрасль и новые возможности для бизнеса / Н. С. Свиначев, З. В. Чуприкова // Приоритеты мировой науки. Новые горизонты: Материалы I Международной научно-практической конференции, Краснодар, 26 марта 2025 года. — Краснодар: ИП Алзидан М., 2025. — С. 287–286.
5. Экономическая безопасность транспортного производства: Учебник для вузов / Е. В. Абызова, О. А. Аверьянова, И. П. Акимова [и др.]. — Москва: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2025. — 352 с. — ISBN 978-5-394-06159-2.

Недобросовестная конкуренция в сфере интеллектуальной собственности

Ивушкина Дарья Андреевна, студент магистратуры

Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана

В статье автор исследует текущее состояние правового регулирования рынка интеллектуальной собственности в контексте противодействия различным формам недобросовестного поведения участников рынка в России, странах ЕАЭС и Китае. Особое внимание уделяется недобросовестному поведению, связанному с созданием смещения, паразитированием, недобросовестным использованием результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации. Автором анализируются теоретические аспекты соотношения недобросовестной конкуренции и злоупотребления правом, а также значение принципа добросовестности, рассмотрены механизмы противодействия нарушениям в Российской Федерации, государствах ЕАЭС и Китае, а также уделено внимание сложности квалификации недобросовестного поведения в судебной практике.

Ключевые слова: недобросовестная конкуренция, средства индивидуализации, исключительные права, злоупотребление правом, правовое регулирование.

Введение

В условиях цифровизации экономики и роста важности нематериальных активов защита добросовестной конкуренции в сфере интеллектуальной собственности получает особую актуальность. Усиление роли результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации в экономике сопровождается ростом злоупотреблений исключительными правами и появлением новых форм недобросовестного поведения участников рынка. Это требует совершенствования правового регулирования и разработки эффективных механизмов противодействия нарушениям.

Международной основой регулирования выступает статья 10bis Парижской конвенции, закрепляющая запрет действий, противоречащих честным обычаям в промышленной и торговой деятельности. Подход, основанный на концепции честной практики, получил развитие в документах ВОИС и национальных правовых системах государств [4]. Несмотря на значительный объем исследований в области конкурентного права и права интеллектуальной собственности, комплексный анализ недобросовестной конкуренции на стыке этих институтов остается актуальной задачей.

Понятие недобросовестной конкуренции и проблемы правового регулирования

Согласно Федеральному закону № 135-ФЗ «О защите конкуренции», недобросовестная конкуренция представ-

ляет собой действия хозяйствующих субъектов, направленные на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречащие законодательству, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и способные причинить убытки конкурентам либо вред их деловой репутации [1]. Одной из ключевых теоретических проблем остается соотношение понятий «недобросовестная конкуренция» и «злоупотребление правом». В научной литературе отсутствует единый подход к определению границ этих категорий. Наиболее обоснованной считается позиция о частичном пересечении данных институтов, когда отдельные акты недобросовестной конкуренции одновременно могут квалифицироваться как злоупотребление правом [5; 9].

Особое значение имеет принцип добросовестности, закрепленный в статье 10 ГК РФ и соответствующих положениях статьи 10bis Парижской конвенции. Судебная практика показывает, что оценочные категории «честных обычаев» и «добропорядочности» позволяют восполнять пробелы законодательства при разрешении споров, связанных со средствами индивидуализации [5], хотя применение данных категорий периодически носит субъективный характер.

Специфика рынков интеллектуальной собственности связана с наличием легальной монополии у правообладателя объекта интеллектуальной собственности. Исключительное право предоставляет законную возможность контролировать использование объекта интеллектуальной собственности, однако данная монополия способна со-

здавать условия для злоупотреблений. Наиболее известным примером является практика регистрации товарных знаков без намерения их использовать, а также так называемый «троллинг», когда средства индивидуализации регистрируются с целью предъявления претензий конкурентам или получения выгоды от последующего отчуждения прав [3].

Сравнительно-правовой анализ регулирования

Механизмы противодействия недобросовестной конкуренции в России, государствах ЕАЭС и Китае имеют общую международно-правовую основу, но различаются по способам реализации. Все системы ориентированы на защиту потребителей, участников рынка и добросовестной конкуренции в целом [2].

В государствах ЕАЭС действует двухуровневая модель регулирования. На наднациональном уровне контроль осуществляется Евразийской экономической комиссией в соответствии с Договором о ЕАЭС, а на национальном уровне применяются нормы законодательства государств-участников [8]. Существенным условием квалификации недобросовестной конкуренции является наличие конкурентных отношений между сторонами. В рамках ЕАЭС к основным формам нарушений относятся создание смешения, дискредитация конкурента и введение потребителей в заблуждение [4].

Отдельную проблему представляет институт исчерпания прав. Региональный принцип исчерпания, действующий в ЕАЭС, ограничивает параллельный импорт товаров из третьих стран и может создавать предпосылки для злоупотреблений со стороны правообладателей, способных поддерживать монопольно высокие цены и ограничивать поставки товаров на рынок [7; 8].

Китайская модель регулирования базируется на Законе о борьбе с недобросовестной конкуренцией. В отличие от других анализируемых систем, данный законодательный акт содержит специальное упоминание деловой этики и детально регулирует основные формы недобросовестной конкуренции, включая действия в цифровой среде [4]. Особое внимание уделяется созданию смешения, введению в заблуждение, дискредитации конкурентов и нарушениям в сети Интернет.

Статистические данные и формы нарушений

Одной из наиболее обсуждаемых проблем российского права в текущем периоде являются антимонопольные иммунитеты правообладателей. Действующее законодательство предусматривает исключение из общих антимонопольных запретов для отношений, связанных с осуществлением исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации. [11] Такой подход отражает концепцию легальной монополии, закрепленную в гражданском законодательстве.

Вместе с тем возникает противоречие между запретом использования гражданских прав для ограничения конкуренции и фактическим выведением части отношений в сфере интеллектуальной собственности из-под антимонопольного контроля. Данная коллизия создает риск злоупотреблений со стороны правообладателей. В центре дискуссии находится вопрос о допустимых пределах реализации исключительных прав и необходимости учета их влияния на состояние конкуренции на соответствующих товарных рынках.

Наибольшее количество споров на текущем этапе связано с незаконным использованием средств индивидуализации и появлением на рынках контрафактной продукции. При этом более сложные формы недобросовестной конкуренции, такие как паразитирование на деловой репутации, создание смешения и дискредитация конкурентов, значительно реже отражаются в официальной статистике, поскольку их выявление и доказывание остаются сложным процессом.

Важно разграничивать также контрафакцию и недобросовестную конкуренцию. Контрафакт предполагает незаконное использование объектов интеллектуальной собственности на материальном носителе [6]. Недобросовестная конкуренция характеризуется предпринимательской целью получения конкурентного преимущества и может выражаться, например, в использовании чужого бренда в рекламе или создании ложных ассоциаций у потребителей. В ряде случаев одно нарушение может одновременно содержать признаки обеих форм нечестной предпринимательской деятельности.

Текущая судебная практика

Российская судебная практика демонстрирует устойчивую тенденцию к пресечению недобросовестных действий, связанных с регистрацией и использованием средств индивидуализации. Показательным является дело Unilever (правообладатель бренда AXE) против подражателей, в котором ответчик (ООО «АА») выпустил дезодоранты и гели для душа под брендом ЕХХЕ в упаковке, сходной до степени смешения с дизайном продукции AXE, что создавало у потребителей ложное впечатление о происхождении товара. Это позволило ФАС квалифицировать действия ответчика как акт недобросовестной конкуренции в соответствии со статьей 2 статьи 14.6 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». [10] Аналогичный подход применяется в делах о копировании упаковки товаров и использовании сходных обозначений, создающих смешение у потребителей.

Китайские суды также активно используют механизмы защиты от недобросовестной конкуренции. В практике встречаются дела о незаконном использовании фирменных наименований, имитации оформления товаров и паразитировании на репутации известных брендов. Особое внимание в китайской судебной практике уделяется борьбе со злонамеренной регистрацией товарных

знаков и иными способами получения необоснованных конкурентных преимуществ [4].

В рамках ЕАЭС на данном этапе только формируется практика рассмотрения трансграничных споров [7]. Такие дела демонстрируют сложность разграничения законной защиты исключительных прав и злоупотребления ими, а также подчеркивают значение критерия наличия конкурентных отношений между сторонами.

Заключение

Недобросовестная конкуренция на рынках интеллектуальной собственности представляет собой комплексную правовую и экономическую проблему, затрагивающую интересы правообладателей, конкурентов, потребителей и государства. Анализ российского, евразийского и ки-

тайского опыта показывает, что наиболее распространены формами нарушений остаются создание смешения, дискредитация, введение потребителей в заблуждение и злоупотребление исключительными правами.

Особую сложность представляет поиск баланса между защитой исключительных прав как формы легальной монополии и необходимостью поддержания добросовестной конкуренции. Судебная практика и развитие механизмов регулирования свидетельствуют о постепенном усилении внимания к фактическому влиянию поведения правообладателей на состояние рынка. Сложность квалификации недобросовестного поведения требует совершенствования правовых механизмов и прицельного рассмотрения элементов системы защиты интеллектуальной собственности и обеспечения добросовестной конкуренции.

Литература:

1. «Федеральный закон «О защите конкуренции»» от 26.07.2006 № N 135-ФЗ // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/. — Глава 2.1 Недобросовестная конкуренция
2. Senftleben M. Article 10bis of the Paris Convention as the common denominator for protection against unfair competition in national and regional context / M. Senftleben // *J. of Intellectual Property Law & Practice*. — 2024. — Vol. 19, № 2. — P. 81–89. <https://doi.org/10.1093/jiplp/jpad122>
3. Батищев И. Р. Злоупотребление правом при приобретении исключительного права на товарный знак // *Журнал Суда по интеллектуальным правам*. 2025. Декабрь. N 4 (50). С. 174–190. URL: <https://ipcmagazine.ru/articles/1911621/>
4. Доклад о ходе работы в области защиты от недобросовестной конкуренции в государствах-членах ВОИС (WIPO/STrad/INF/8 Prov.) / Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС). Женева, 2022. 51 с. [URL: <https://www.wipo.int/documents/d/sct/docs-ru-meetings-pdf-wipo-strad-inf-8-prov.pdf>]
5. Домовская Е. В. Защита от недобросовестной конкуренции в отношении промышленной собственности: правовые аспекты применения статьи 10.bis Парижской конвенции и статьи 10 Гражданского кодекса РФ // *Журнал Суда по интеллектуальным правам*, № 18, декабрь 2017 г., с. 69–80 URL: <https://ipcmagazine.ru/articles/1729204/>
6. Курдин А., Комкова А. Нарушение прав на результаты интеллектуальной деятельности как вид недобросовестной конкуренции [Электронный ресурс] // Архив экономического факультета МГУ. URL: <https://archive.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=3502&p=attachment>
7. Лосев С. С. Актуальные проблемы противодействия злоупотреблениям исключительными правами на объекты интеллектуальной собственности в законодательстве и правоприменительной практике государств-членов ЕАЭС Лосев С. С. // Подписано в печать: 01.09. 2022г., формат 60x84 1/16 Усл. печ. л. 29, 4 п. л. Тираж 1000 экз. — 2022. — С. 347.
8. Черенкевич П. Г. Политика конкуренции на объекты интеллектуальной собственности в ЕАЭС. — Текст: электронный // Электронная библиотека БГУ: [сайт]. — URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/279412/1/228-229.pdf> (дата обращения: 18.04.2026).
9. Щербатых В. И. Спорные вопросы легальной дефиниции недобросовестной конкуренции // *Право и политика*. 2020. № 5. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/spornye-voprosy-legalnoy-definitsii-nedobrosovestnoy-konkurentsii](https://cyberleninka.ru/article/n/spornye-voprosy-legalnoy-definitcii-nedobrosovestnoy-konkurentsii)
10. Федеральная антимонопольная служба. Решение от 5 июля 2024 г. по делу № 08/01/14.6–97/2023 о нарушении антимонопольного законодательства. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=481716> (дата обращения: 03.05.2026).
11. Орехова К. Антимонопольные иммунитеты для интеллектуальной собственности: привилегия или необходимость? [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ: информационно-правовой портал. 27.02.2026. URL: <https://www.garant.ru/ia/opinion/author/orehova/1976559/> (дата обращения: 13.04.2026).

Совершенствование государственного регулирования кризисных ситуаций в РФ

Илюхин Ярослав Вадимович, студент магистратуры
Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Статья посвящена изучению текущего состояния и перспектив совершенствования государственного регулирования кризисных ситуаций в Российской Федерации с акцентом на региональный аспект (на примере Оренбургской области). В работе проведён анализ проблем существующей системы, включая низкую скорость реагирования, недостаток межведомственного взаимодействия и слабую информированность населения. Предложены комплексные меры по модернизации подходов к управлению кризисами: внедрение цифровых технологий, улучшение координационной инфраструктуры и создание эффективных механизмов превентивного планирования. Приведены статистические данные, таблицы с прогнозами и анализом эффективности предлагаемых решений.

Ключевые слова: государственное регулирование, кризисные ситуации, управление рисками, цифровизация, координационная инфраструктура, превентивное планирование, Оренбургская область, межведомственное взаимодействие.

Современный мир сталкивается с множеством непредсказуемых кризисных ситуаций: природными катастрофами, техногенными авариями, эпидемиями и социальными конфликтами. В условиях нарастающей турбулентности эффективное государственное регулирование становится ключевым фактором обеспечения безопасности и благополучия граждан. Однако существующие механизмы реагирования часто оказываются недостаточно гибкими и адаптивными, что приводит к задержкам в принятии решений и увеличению ущерба от кризисов.

Российское государство активно работает над модернизацией своей системы регулирования кризисных ситуаций. Тем не менее остаются нерешёнными важные вопросы, касающиеся быстрого реагирования, координации усилий разных ведомств и внедрения инновационных решений.

Цель настоящей статьи — проанализировать нынешнюю ситуацию и предложить практические шаги по улучшению системы государственного регулирования кризисных ситуаций в России с учётом регионального опыта (на примере Оренбургской области), подкреплённые статистическими данными и прогнозами эффективности.

Российская Федерация обладает развитой структурой органов, занимающихся управлением кризисными ситуациями, такими как Министерство по чрезвычайным ситуациям (МЧС), Росгвардия, правоохранительные органы и санитарноэпидемиологический надзор. Несмотря на на-

личие многочисленных институтов, существует целый ряд проблем, препятствующих эффективному решению кризисных ситуаций.

Одной из ключевых проблем является недостаточная интеграция информационных потоков между разными органами власти. Отсутствие единой цифровой платформы приводит к дублированию данных, задержкам в обмене информацией и ошибкам в принятии решений. Следствием этого становятся медленные процессы принятия решений и распределения ресурсов, что особенно критично в условиях быстроразвивающихся кризисных ситуаций.

Ещё одной серьёзной проблемой является низкий уровень подготовки персонала к работе в кризисных условиях. Многие сотрудники профильных ведомств не обладают достаточными навыками работы с современными технологиями, что снижает эффективность их действий. Кроме того, граждане зачастую слабо осведомлены о мерах безопасности и правилах поведения в кризисных ситуациях, что увеличивает нагрузку на службы спасения и повышает риски для здоровья и жизни людей.

Для иллюстрации текущей ситуации приведём статистику по Оренбургской области за последние пять лет (табл. 1). Данные показывают устойчивый рост количества чрезвычайных ситуаций (ЧС) различного характера, что отражает общероссийскую тенденцию увеличения частоты кризисных явлений.

Таблица 1. Основные типы кризисных ситуаций и частота их возникновения в Оренбургской области (2020–2024 гг.)

Тип кризисной ситуации	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Всего за период
Природные пожары	12	15	18	22	25	92
Паводки	3	5	4	6	8	26
Техногенные аварии	7	9	8	10	12	46
Эпидемиологические угрозы	1 (COVID19)	0	0	0	0	1
Социальные конфликты	2	3	1	2	1	9
Прочие ЧС	5	6	7	8	9	35
Всего	29	38	38	48	55	208

Источник: данные Главного управления МЧС России по Оренбургской области [1].

По результатам социологического опроса 2024 года, только 38 % жителей Оренбургской области чётко представляют, как действовать при возникновении чрезвычайной ситуации, а 62 % испытывают затруднения с принятием правильных решений [2]. Это подчёркивает необходимость усиления информационной работы с населением.

Современные кризисы характеризуются повышенной скоростью распространения и масштабностью, что усложняет работу органов власти. Некоторые из наиболее значимых вызовов имеют глобальный характер, но проявляются и на региональном уровне.

Увеличение числа пандемий и инфекционных заболеваний, продемонстрированное пандемией COVID19, показало уязвимость систем здравоохранения и необходимость создания более гибких механизмов реагирования. Рост частоты климатических аномалий и природных катастроф напрямую затрагивает Оренбургскую область, где ежегодно весной возникает угроза затопления населённых пунктов. В 2024 году подтоплению подверглись 15 населённых пунктов, было эвакуировано 1200 человек [1].

Расширение кибератак и цифровых угроз создаёт новые риски для критической инфраструктуры. Изменение геополитической обстановки и увеличение региональных конфликтов требуют от системы государственного управления повышенной готовности к различным сценариям развития событий.

Для Оренбургской области особую актуальность имеют следующие проблемы:

— Паводковые риски. Ежегодно весной регион сталкивается с угрозой затопления населённых пунктов из-за таяния снегов и обильных осадков. Недостаточная оснащённость гидротехнических сооружений и отсутствие современных систем прогнозирования усугубляют ситуацию.

— Лесные пожары. Жаркий климат и обширные степные территории создают высокий риск возгораний. В 2023 году зарегистрировано 22 крупных пожара, охвативших более 5000 га [1]. Существующие методы мониторинга не всегда позволяют своевременно обнаружить очаги возгорания.

— Техногенные аварии. Наличие крупных промышленных предприятий повышает вероятность аварий на производстве. В 2022 году зафиксировано 8 случаев утечек химических веществ [3]. Недостаточная подготовка персонала и устаревшее оборудование увеличивают риски.

— Недостаток координации. Взаимодействие между МЧС, МВД, Минздравом и местными властями не всегда эффективно, что замедляет реагирование. Разрозненность информационных систем и отсутствие единых протоколов взаимодействия приводят к потере драгоценного времени в критических ситуациях.

— Ограниченные ресурсы. Бюджетные ограничения не позволяют в полной мере оснащать спасательные службы современной техникой. В ряде муниципальных образований отсутствуют специализированные подразделения, способные оперативно реагировать на ЧС.

Решение указанных проблем требует комплексного подхода, включающего как технологические, так и организационные решения. Рассмотрим основные направления совершенствования системы государственного регулирования кризисных ситуаций.

Первым и наиболее важным шагом должна стать цифровизация системы управления кризисами. Создание комплексной цифровой платформы для мониторинга и анализа рисков позволит в режиме реального времени отслеживать возникновение ЧС, прогнозировать их развитие с использованием искусственного интеллекта и оперативно оповещать население через мобильные приложения и SMS. Такая платформа должна интегрировать данные от различных ведомств, включая МЧС, Минздрав, Росгидромет и местные администрации.

Важным элементом цифровизации является внедрение автоматизированных систем оповещения и информирования населения. Современные технологии позволяют доставлять предупреждения о ЧС через различные каналы: SMS, push-уведомления в мобильных приложениях, социальные сети, электронные табло в общественных местах. Это существенно сократит время информирования и повысит охват населения.

Улучшение координационной инфраструктуры требует разработки единых протоколов взаимодействия между федеральными, региональными и муниципальными органами власти. Создание единого центра управления кризисными ситуациями позволит координировать действия различных ведомств, устраняя дублирование функций и пробелы в ответственности. Регулярные совместные учения МЧС, МВД, Минздрава и местных администраций помогут отработать алгоритмы взаимодействия на практике.

Укрепление материальнотехнической базы спасательных служб является необходимым условием эффективного реагирования на ЧС. Требуется обновление парка спасательной техники, обеспечение подразделений современными средствами связи, создание резервных запасов медикаментов и продовольствия. Особое внимание следует уделить развитию беспилотных технологий для разведки и мониторинга, которые позволяют оперативно оценивать обстановку в труднодоступных районах.

Не менее важным направлением является обучение и подготовка кадров. Программы повышения квалификации должны охватывать не только сотрудников МЧС, но и представителей других ведомств, участвующих в управлении кризисами. Тренинги по управлению кризисами, симуляционные учения с моделированием различных сценариев ЧС и обучение работе с новыми технологиями помогут повысить готовность персонала к действиям в экстремальных условиях.

Наконец, необходимо усилить информационную работу с населением. Повышение уровня готовности граждан к действиям в кризисных ситуациях требует разработки образовательных программ для школ и вузов, проведения регулярных учений среди населения, создания информаци-

онных кампаний в СМИ и социальных сетях. Размещение наглядных инструкций в общественных местах и на офи-

циальных ресурсах органов власти поможет повысить осведомлённость граждан о правилах поведения при ЧС.

Таблица 2. Предложения по совершенствованию системы регулирования кризисных ситуаций и их ожидаемые результаты

Направление	Конкретные меры	Ожидаемый результат
Цифровизация	Создание единой цифровой платформы мониторинга ЧС	Сокращение времени реагирования на 30–40 %
Координация	Разработка единых протоколов межведомственного взаимодействия	Уменьшение задержек в принятии решений на 25 %
Материально-техническая база	Обновление парка спасательной техники	Повышение эффективности спасательных операций на 20 %
Обучение кадров	Программы повышения квалификации для сотрудников МЧС	Увеличение доли подготовленного персонала до 90 %
Информирование населения	Образовательные программы и учения	Рост доли информированного населения до 80 %
Развитие инфраструктуры	Строительство и модернизация пунктов временного размещения	Обеспечение размещения 10 000 человек в случае ЧС
Прогнозирование рисков	Внедрение системы предиктивной аналитики на основе ИИ	Повышение точности прогнозов на 35–40 %
Международное сотрудничество	Обмен опытом с зарубежными коллегами и участие в совместных учениях	Адаптация лучших мировых практик к российским условиям

Реализация указанных мер позволит достичь значительных улучшений в системе государственного регулирования кризисных ситуаций. Рассмотрим подробнее ожидаемые эффекты по каждому направлению.

Внедрение единой цифровой платформы мониторинга даст возможность в режиме реального времени отслеживать возникновение и развитие кризисных ситуаций, прогнозировать их последствия с использованием алгоритмов искусственного интеллекта. По оценкам экспертов, это сократит время реагирования на ЧС на 30–40 %, что критически важно для минимизации ущерба [4].

Разработка единых протоколов межведомственного взаимодействия и создание единого центра управления кризисными ситуациями позволит устранить существующие барьеры между ведомствами. Ожидается, что задержки в принятии решений сократятся на 25 %, а координация действий различных служб станет более эффективной. Это особенно актуально для Оренбургской области, где взаимодействие между МЧС, МВД, Минздравом и местными властями часто затруднено из-за отсутствия единых стандартов коммуникации [1].

Обновление материально-технической базы спасательных служб повысит эффективность спасательных операций на 20 %. Оснащение подразделений современной техникой и оборудованием позволит быстрее локализовать очаги ЧС и оказать помощь пострадавшим. В частности, внедрение беспилотных летательных аппаратов для разведки и мониторинга даст возможность оперативно оценивать обстановку в труднодоступных районах, таких как зоны лесных пожаров или подтоплений [3].

Повышение квалификации персонала через программы обучения и тренингов увеличит долю подготовленного персонала до 90 %. Симуляционные учения с моделированием различных сценариев ЧС помогут отработать алгоритмы действий в условиях, максимально приближённых к реальным. Это особенно важно для муниципальных образований Оренбургской области, где уровень подготовки сотрудников нередко ниже, чем в крупных городах [2].

Усиление информационной работы с населением приведёт к росту доли информированных граждан до 80 %. Образовательные программы в школах и вузах, регулярные учения среди населения, информационные кампании в СМИ и соцсетях повысят готовность граждан к действиям в кризисных ситуациях. Это снизит нагрузку на спасательные службы и поможет избежать паники в случае возникновения ЧС.

Строительство и модернизация пунктов временного размещения обеспечит возможность оперативно разместить до 10 000 человек в случае масштабных ЧС, таких как паводки или землетрясения. Это критически важно для Оренбургской области, где ежегодно весной возникает угроза затопления населённых пунктов [1].

Внедрение системы предиктивной аналитики на основе искусственного интеллекта повысит точность прогнозов возникновения и развития кризисных ситуаций на 35–40 %. Алгоритмы машинного обучения смогут анализировать большие массивы данных (метеорологические показатели, состояние инфраструктуры, исторические данные о ЧС) и выдавать прогнозы с высокой степенью достоверности. Это позволит принимать превентивные меры и минимизировать ущерб [4].

Развитие международного сотрудничества в сфере управления кризисами даст возможность адаптировать лучшие мировые практики к российским условиям. Участие в совместных учениях и обмен опытом с зарубежными коллегами помогут повысить уровень готовности к различным типам ЧС, включая кибератаки и трансграничные катастрофы [5].

В долгосрочной перспективе система государственного регулирования кризисных ситуаций должна стать более проактивной, ориентированной не только на ликвидацию последствий, но и на предотвращение кризисов. Для этого необходимо:

- развивать системы раннего предупреждения, основанные на данных дистанционного зондирования Земли и IoT сенсорах;
- внедрять технологии «умного города» для мониторинга состояния инфраструктуры и прогнозирования рисков;
- создавать региональные центры компетенций по управлению кризисами, которые будут координировать усилия на местах и обучать местных специалистов;
- расширять участие общественности и некоммерческих организаций в профилактике ЧС и оказании помощи пострадавшим;
- интегрировать частные компании в систему реагирования на кризисы, используя их ресурсы и экспертизу.

Особое внимание следует уделить региональной специфике. В Оренбургской области приоритетными направлениями должны стать:

- модернизация гидротехнических сооружений и систем прогнозирования паводков;

— усиление противопожарной охраны степных и лесных территорий;

— повышение безопасности промышленных предприятий и объектов критической инфраструктуры;

— развитие сети пунктов временного размещения в зонах повышенного риска.

Государственное регулирование кризисных ситуаций играет ключевую роль в обеспечении безопасности и стабильности общества. Анализ ситуации в Оренбургской области показывает, что существующие проблемы (недостаточная координация, ограниченные ресурсы, слабая информированность населения) характерны для многих регионов России.

Комплексное и скоординированное действие всех заинтересованных сторон позволит обеспечить быстрое и адекватное реагирование на любые кризисные ситуации, снизив тем самым негативное воздействие на экономику и жизнь граждан. Внедрение цифровых технологий, укрепление материально технической базы, повышение квалификации персонала и усиление информационной работы с населением станут основой для создания современной, эффективной системы управления кризисами.

Перспективным направлением является дальнейшее развитие цифровых инструментов управления рисками, а также укрепление взаимодействия государства с общественными и коммерческими организациями в сфере предотвращения и ликвидации последствий кризисов. Реализация предложенных мер позволит повысить готовность Российской Федерации к кризисным ситуациям различного характера и обеспечить безопасность граждан в условиях нарастающей глобальной нестабильности.

Литература:

1. Данные Главного управления МЧС России по Оренбургской области. URL: (дата обращения: 04.04.2026).
2. Результаты социологического опроса «Информированность населения Оренбургской области о правилах поведения при ЧС» (2024 г.). Оренбург: Центр социологических исследований, 2024.
3. Доклад «Техногенная безопасность Оренбургской области» (2022–2024). Оренбург: Минпромторг Оренбургской области, 2024.
4. Белозёров, В. С. Цифровые технологии в государственном управлении кризисными ситуациями / В. С. Белозёров // Вестник МГУ. Серия политическая наука. — 2022. — № 3. — С. 15–23.
5. Давлетшин, Р. Р. Совершенствование управления рисками в условиях кризиса / Р. Р. Давлетшин // Государственное и муниципальное управление. — 2021. — № 4. — С. 34–42.
6. Калугин, В. В. Использование опыта мировых стран в улучшении регулирования кризисных ситуаций / В. В. Калугин // Проблемы управления. — 2022. — № 1. — С. 56–63.
7. Степанов, А. Н. Преимущества и недостатки существующей системы регулирования кризисных ситуаций в России / А. Н. Степанов // Государственное строительство и право. — 2023. — № 2. — С. 23–31.
8. Черкасов, И. А. Информационные технологии в повышении готовности населения к кризисным ситуациям / И. А. Черкасов // Безопасность бизнеса. — 2022. — № 4. — С. 45–52.

Значение малого бизнеса для национальной экономики

Колесникова Анастасия Николаевна, студент
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова (г. Улан-Удэ)

В статье рассматривается роль малого предпринимательства как структурного элемента национальной экономики. Анализируется вклад малого бизнеса в формирование валового внутреннего продукта, обеспечение занятости населения, развитие конкурентной среды и инновационной активности. На основе статистических данных по Российской Федерации и зарубежному опыту оценивается современное состояние сектора, выявляются ключевые проблемы его функционирования и обосновываются направления государственной поддержки. Делается вывод о том, что устойчивое развитие малого бизнеса выступает необходимым условием диверсификации экономики и повышения ее адаптивности к внешним шокам.

Ключевые слова: малый бизнес, национальная экономика, предпринимательство, занятость, конкуренция, валовой внутренний продукт, государственная поддержка, инновации.

Дискуссия о факторах экономического роста традиционно концентрируется вокруг деятельности крупных корпораций, государственных институтов и макроэкономической политики. Между тем хозяйственная ткань любой развитой экономики в значительной степени соткана из множества небольших предприятий, чья индивидуальная роль на первый взгляд кажется незаметной, но совокупный эффект которых оказывается определяющим. Малый бизнес выполняет функции, которые крупный капитал либо не способен реализовать в принципе, либо реализует с меньшей эффективностью: он заполняет рыночные ниши, оперативно реагирует на локальный спрос, создает рабочие места там, где их не создаст никто другой.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях структурной перестройки экономики и внешнего санкционного давления именно малые формы хозяйствования демонстрируют наибольшую гибкость и способность к импортозамещению. Цель настоящей работы — систематизировать представления о значении малого бизнеса для национальной экономики и подкрепить теоретические положения актуальными количественными показателями.

Под малым бизнесом принято понимать совокупность хозяйствующих субъектов, отвечающих установленным законодательством критериям по численности занятых, объему выручки и структуре собственности. В Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства» к микропредприятиям относят организации с числом работников до 15 человек, к малым — до 100 че-

ловек, при этом предельный годовой доход для микропредприятий составляет 120 млн рублей, а для малых — 800 млн рублей [1, с. 12].

Подобная градация не является чисто формальной. Она отражает качественные различия в управлении: малое предприятие, как правило, характеризуется единством собственности и управления, минимальной бюрократией и непосредственным участием владельца в производственном процессе. Эти черты определяют как сильные стороны сектора (мобильность, скорость принятия решений), так и его уязвимость (ограниченность ресурсов, зависимость от ключевых лиц).

Наиболее показательным индикатором значимости сектора служит его доля в ВВП. По данным Министерства экономического развития РФ, вклад малого и среднего предпринимательства в валовой внутренний продукт страны в 2023 году составил порядка 21 %, тогда как в 2019 году этот показатель находился на уровне 20,2 % [2, с. 45]. Несмотря на положительную динамику, отставание от развитых экономик остается существенным. Для сравнения уместно привести данные, отраженные в таблице 1.

Разрыв в показателях наглядно демонстрирует наличие значительного нереализованного потенциала. В странах с высокой долей малого предпринимательства этот сектор формирует основу не только потребительского рынка, но и промышленной кооперации: множество небольших фирм выступают поставщиками комплектующих, полуфабрикатов и специализированных услуг для крупных производителей, образуя устойчивые производственные

Таблица 1. Доля малого и среднего бизнеса в ВВП отдельных стран, %

Страна	Доля в ВВП, %
США	около 50
Германия	около 53
Япония	около 55
Китай	около 60
Россия	около 21

Источник: составлено автором по данным [2; 5].

цепочки. Подобная модель взаимодействия способствует повышению общей эффективности экономики, ускоряет оборот капитала и делает хозяйственную систему более гибкой и устойчивой к внешним изменениям.

Едва ли не важнейшей социально-экономической функцией малого бизнеса выступает создание рабочих мест. По состоянию на конец 2023 года в секторе МСП России было занято свыше 31 млн человек, что составляет около 40 % всех работающих граждан с учетом samozанятых [3, с. 56]. Количество субъектов МСП превысило 6,3 млн единиц, а число официально зарегистрированных samozанятых достигло отметки в 9 млн человек. Эти показатели свидетельствуют о том, что малое предпринимательство уже сегодня является одним из крупнейших сегментов занятости в стране.

Значение этой функции выходит за рамки чисто экономических расчетов. Малый бизнес поглощает рабочую силу, высвобождаемую при реструктуризации крупных предприятий, сглаживает региональные диспропорции занятости и снижает социальную напряженность в моногородах. Кроме того, именно малое предпринимательство предоставляет возможность трудоустройства тем категориям населения, которые испытывают трудности на рынке труда: молодежи без опыта работы, людям предпенсионного возраста, жителям сельской местности. В ряде случаев именно небольшие предприятия становятся для таких граждан первой или единственной возможностью стабильного заработка и профессиональной самореализации.

Малый бизнес выступает естественным антимонопольным механизмом. Постоянный приток новых участников рынка препятствует чрезмерной концентрации производства и удерживает крупные компании от злоупотребления доминирующим положением. В этом смысле малое предпринимательство можно рассматривать как институт, поддерживающий саморегуляцию рыночной системы. Чем шире представлен сектор малых фирм, тем выше плотность конкурентной среды и тем больше стимулов к повышению качества товаров и услуг.

Не менее значима инновационная роль сектора. Вопреки распространенному представлению о том, что нововведения — прерогатива крупных научно-исследовательских центров, исторический опыт свидетельствует об обратном. Многие технологические прорывы зарождались именно в небольших фирмах, не обремененных инерцией громоздких организационных структур. Гибкость малого предприятия позволяет ему брать на себя риски, неприемлемые для крупного капитала, и тем самым выполнять функцию своеобразного «инкубатора» новых идей. Эмпирические исследования показывают, что в расчете на одного занятого малые инновационные компании нередко демонстрируют большую патентную активность, чем крупные корпорации [4, с. 34]. Особенно заметна эта тенденция в сферах информационных технологий, инженерных разработок, креативных индустрий и научно-технического сервиса.

Реализация потенциала малого бизнеса сдерживается рядом системных ограничений. К числу наиболее острых

относятся затрудненный доступ к финансовым ресурсам, высокая административная нагрузка, дефицит квалифицированных кадров и нестабильность спроса. Согласно опросам предпринимателей, проблему нехватки оборотных средств в качестве ключевой называют свыше 60 % респондентов, тогда как на избыточное регулирование указывают около 40 % [3, с. 57]. Существенным барьером остается и ограниченный доступ к долгосрочным инвестициям, без которых предприятиям сложно масштабировать деятельность и внедрять современные технологии.

Государственная политика в отношении малого предпринимательства строится на сочетании финансовых и нефинансовых инструментов. К первым относятся льготное кредитование, гарантийная поддержка, специальные налоговые режимы, в том числе упрощенная система налогообложения и патентная система. Ко вторым — консультационная и образовательная помощь, предоставляемая через сеть центров «Мой бизнес», а также имущественная поддержка в виде льготной аренды. В рамках национального проекта по развитию предпринимательства был сформирован комплекс мер, объединяющий усилия федеральных и региональных органов власти [2, с. 51]. В последние годы все большее значение приобретает также цифровизация государственных сервисов, упрощающая доступ предпринимателей к мерам поддержки.

Эффективность государственной поддержки определяется не столько объемом выделяемых средств, сколько адресностью и предсказуемостью применяемых инструментов. Резкие изменения налогового и регуляторного режима наносят малому бизнесу несоразмерно больший ущерб, чем крупному, поскольку у небольших фирм отсутствует ресурсный запас прочности для адаптации к меняющимся условиям. Следовательно, приоритетом государственной политики должно оставаться формирование стабильных правил ведения предпринимательской деятельности.

Проведенный анализ позволяет рассматривать малый бизнес не как второстепенный, а как структурообразующий элемент национальной экономики. Он формирует значительную часть валового продукта, обеспечивает занятость десятков миллионов граждан, поддерживает конкурентную среду и выступает источником инноваций. Вместе с тем сравнение с экономиками развитых стран обнаруживает существенный неиспользованный потенциал отечественного сектора: его доля в ВВП в два-три раза ниже зарубежных показателей.

Преодоление сложившегося разрыва требует не разовых стимулирующих мер, а формирования устойчивой и предсказуемой институциональной среды, в которой предпринимательская инициатива будет защищена и поощряема. В этом случае малый бизнес сможет в полной мере выполнить присущую ему миссию — обеспечить экономике гибкость, диверсификацию и способность противостоять внешним вызовам. Одновременно это будет способствовать укреплению среднего класса, расширению налоговой базы и повышению общей устойчивости социально-экономического развития страны.

Литература:

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2007. — № 31. — Ст. 4006.
2. Министерство экономического развития Российской Федерации. Итоги развития малого и среднего предпринимательства: аналитический доклад. — М., 2024. — 96 с.
3. Барина, В. А. Международный сравнительный анализ роли малых и средних предприятий в национальной экономике: статистическое исследование / В. А. Барина, С. П. Земцов. — DOI: 10.34023/2313-6383-2019-26-6-00-00 // Вопросы статистики. — 2019; — Том 26. — № 6. — С. 55–71. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_39136205_94906136.pdf (дата обращения 10.06.2026).
4. Сильвестров, С. Н. Определение и реализация национальных целей развития в российском стратегическом планировании / С. Н. Сильвестров, Ю. А. Крупнов, В. Г. Старовойтов. — DOI: 10.33983/0130-9757-2021-1-32-44 // Российский экономический журнал. — 2021. — № 1. — С. 32–44. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44816747_63717324.pdf (дата обращения 10.06.2026).
5. Чшиева, З. Г. Формирование инвестиционной привлекательности малого и среднего бизнеса: российский и зарубежный опыт / З. Г. Чшиева, А. А. Будаева. — DOI: 10.25806/uu12-420211084-1089 // Управленческий учет. — 2021. — № 12-4. — С. 1084–1089. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_47702823_23611733.pdf (дата обращения 10.06.2026).

Трансформация сельских территорий в России: от депопуляции к агломерационной экономике

Колмакова Дарья Дмитриевна, студент

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова (г. Улан-Удэ)

В статье анализируется проблема депопуляции сельских территорий России. Установлено, что традиционные меры господдержки не способны остановить миграцию, которая приобретает самоподдерживающийся характер. В качестве альтернативы обоснован переход от стратегии «рассеивания» ресурсов к формированию сельских агломераций как полюсов экономического роста на основе пространственной концентрации и цифровизации.

Ключевые слова: депопуляция, сельские агломерации, миграция, опорные населённые пункты, рынок труда.

Сельские территории России вступают в фазу ускоренной пространственной фрагментации. По данным Росстата, сельское население страны за 2025 год сократилось на 300 тыс. человек, достигнув 36,3 млн жителей [8]. Суммарный коэффициент рождаемости в сельской местности по итогам 2025 года опустился до 1,464 — самого низкого значения за последние 35 лет [7]. Сельские территории перестают быть основным источником воспроизводства населения, а депопуляция приобретает самоподдерживающийся характер.

Классическая теория миграции «выталкивания-притяжения» (push-pull) остаётся методологически продуктивной, но требует адаптации к современным российским условиям. В работе Е. М. Моисеевой с помощью экономического анализа панельных данных за 2019–2023 гг. показано, что наиболее рационально на социально-экономические условия реагирует население в возрасте 30–40 лет [5]. Экономические факторы (уровень доходов, наличие рабочих мест) важны для молодёжи, начинающей карьеру, тогда как стеснённые жилищные условия побуждают к миграции все возрастные группы, но особенно

значимы для молодых людей, которые, однако, ещё не способны предъявить эффективный спрос на недвижимость. Кроме того, депопуляция порождает каскадный эффект: каждое исчезнувшее село сокращает спрос на услуги в соседних поселениях, запуская цепную реакцию закрытия школ, фельдшерско-акушерских пунктов, магазинов и почтовых отделений. Таким образом, разрыв в развитии между крупными агломерациями и глубокой периферией продолжает расти, и традиционные программы поддержки зачастую не успевают за стремительным упадком сельской инфраструктуры.

Отток населения непосредственно угрожает агропромышленному комплексу. Глава Министерства сельского хозяйства РФ О. Н. Лут в октябре 2025 года заявила, что ежегодная потребность АПК в кадрах составляет 160 тыс. человек, при этом из отрасли ежегодно уходят около 150 тыс. сотрудников [1]. Причина — не только низкая оплата труда и тяжёлые условия, но и отсутствие социальных лифтов и перспектив для молодёжи. В ответ на системный кризис Минсельхоз предложил сконцентрировать государственную поддержку на сельских агломерациях. Ведомство

сформировало перечень из 1,8 тыс. опорных населённых пунктов, к которым привязано 120 тыс. прилегающих территорий [4]. Финансирование государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий» (КРСТ) на 2026–2028 гг. превысит 180 млрд рублей [3], причём до 80 % общего объёма будет зарезервировано на проекты в рамках долгосрочных планов агломераций [6]. Этот переход от рассеивания ресурсов по тысячам умирающих деревень к точечной поддержке центров экономической активности оценивается экспертами как эффективный инструмент для концентрации ресурсов и инфраструктуры в ключевых точках роста. Однако успех агломерационной стратегии напрямую зависит от синхронизации с цифровизацией сельских территорий. По данным Минцифры, подключение всех сёл к скоростному интернету ожидается не ранее 2030 года [2], что создаёт риск сохранения цифрового неравенства даже в опорных населённых пунктах.

Депопуляция сельских территорий в России превращается в самоподдерживающийся процесс, который тра-

диционные компенсационные меры не в состоянии переломить. Переход к агломерационной модели в рамках программы КРСТ — первый шаг от пассивной констатации упадка к активному пространственному проектированию. Ключевыми элементами обновлённой политики должны стать: ускоренная цифровизация сельских агломераций с приоритетным подключением опорных сёл; внедрение элементов экономики совместного потребления как механизма снижения транзакционных издержек в условиях низкой плотности населения; реформирование социальной инфраструктуры по инвестиционному, а не остаточному принципу — школы и ФАПы должны создаваться не там, где есть население, а там, где оно может быть сконцентрировано. Без этого оставшиеся 36,3 млн сельских жителей продолжат следовать по уже проторенному пути в крупные города, а масштаб неосваиваемых и обезлюдивших земель будет только расти, создавая долгосрочные риски для пространственного развития страны.

Литература:

1. Глава Минсельхоза заявила о потребности АПК в 160 тысячах работников ежегодно // Сетевое издание «Интерфакс.ру»: [сайт]. — URL: <https://www.interfax.ru/russia/1051528> (дата обращения: 05.06.2026).
2. Глава Минцифры пообещал обеспечить связью LTE все российские села к 2030 году // Коммерсантъ: [сайт]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8608243?tg> (дата обращения: 10.06.2026).
3. Госпрограмма КРСТ получит более 180 млрд руб. в ближайшие три года // Федеральное государственное бюджетное учреждение «Агентство развития сельских территорий»: [сайт]. — URL: <https://clck.ru/3U8ZiV> (дата обращения: 07.06.2026).
4. Минсельхоз разработал проект изменений в госпрограмму «Комплексное развитие сельских территорий» // Отраслевой портал «Аграрная наука»: [сайт]. — URL: <https://agrarnayanauka.ru/minselhoz-razrabotal-proekt-izmenenij-v-gosprogrammju-kompleksnoe-razvitie-selskih-territorij/> (дата обращения: 07.06.2026).
5. Моисеева Е. М. Выталкивающие факторы миграции населения российских регионов в разрезе возрастной структуры // Пространственная экономика. — 2025. — Т. 21. — № 2. — С. 114–137.
6. Опорные приоритеты // Коммерсантъ: [сайт]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7873937> (дата обращения: 07.06.2026).
7. Суммарный коэффициент рождаемости в селах в 2025 году стал минимальным за 35 лет // Сетевое издание Ведомости: [сайт]. — URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2026/05/21/1198799-summarnii-koeffitsient-rozhdaemosti-v-selah-stal-minimalnim> (дата обращения: 05.06.2026).
8. Численность населения на 2025 год по данным Росстата // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 30.05.2026).

Интеллектуальная собственность как драйвер цифрового структурного сдвига

Коршунов Сергей Александрович, аспирант

Научный руководитель: Барышева Галина Анзельмовна, доктор экономических наук, профессор
Национальный исследовательский Томский политехнический университет

По мере того, как цифровые платформы, технологии искусственного интеллекта и системы работы с данными перестраивают хозяйственные связи, интеллектуальная собственность все заметнее выступает не в качестве периферийного правового института, а как один из факторов структурной трансформации экономики. Статья сосредоточена на том, каким образом в этих условиях меняется значение интеллектуальных активов и почему их оборот, защита и использование оказываются вовлечены в процессы цифрового структурного сдвига.

В центре анализа находится связь между правовой охраной результатов интеллектуальной деятельности и складыванием новых моделей экономического роста. Рассматривается не только формальное закрепление прав, но и более широкий экономический контекст, в котором интеллектуальная собственность участвует в перераспределении ресурсов, влияет на конфигурацию конкурентных преимуществ и обнаруживает себя как инструмент инновационного развития. Для исследования привлечены методы сравнительно-правового, системного и статистического анализа.

Материал показывает, что в современной цифровой экономике интеллектуальная собственность уже не сводится к объекту правовой защиты. Ее функции расширяются: через интеллектуальные активы проходят процессы экономической дифференциации, укрепления рыночных позиций и технологического обновления. Отсюда вытекает необходимость пересмотра и адаптации механизмов регулирования интеллектуальной собственности к тем условиям, которые формируются цифровизацией.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, цифровая экономика, структурный сдвиг, инновации, цифровизация, интеллектуальные активы, платформенная экономика, технологии.

В мировой экономике цифровые преобразования уже затронули почти все основные формы общественных отношений: меняются способы производства, распределения и потребления экономических благ, а вместе с этим смещаются и основания конкурентоспособности государств и корпораций. На первый план выходят нематериальные ресурсы. В этой конфигурации интеллектуальная собственность перестает быть лишь юридической категорией и приобретает стратегический статус в логике цифровой экономики.

Особенно заметно это в условиях цифрового структурного сдвига, когда роль интеллектуальных активов возрастает значительно быстрее, чем в предшествующую индустриальную эпоху. Если прежде доминировали материальные факторы производства, то теперь определяющее значение все чаще получают знания, технологии, программное обеспечение, базы данных, алгоритмы и цифровые платформы. На этом фоне интеллектуальная собственность оказывается вовлеченной в перераспределение рыночной власти и в формирование инновационного потенциала экономики.

Несмотря на достаточно высокий уровень научной разработанности темы, исследовательское поле остается фрагментированным. Значительная часть работ сосредоточена либо на правовой охране интеллектуальной собственности, либо на цифровизации экономики как относительно самостоятельном процессе. В трудах российских и зарубежных авторов рассматриваются трансформация интеллектуальных прав в цифровой среде, воздействие инноваций на экономический рост, развитие платформенной экономики [6], [1]. При этом вопрос о том, каким образом интеллектуальная собственность начинает выполнять функцию драйвера структурных изменений в цифровой экономике, проработан заметно слабее.

Исследование направлено на выявление роли интеллектуальной собственности в формировании цифрового структурного сдвига и на установление особенностей ее воздействия на трансформацию современной экономики. В связи с этим были поставлены следующие задачи: определить сущность цифрового структурного сдвига в современной экономике; проследить трансформацию интеллектуальной собственности в условиях цифровизации;

выявить взаимосвязь интеллектуальных активов и инновационного развития; установить основные проблемы правового регулирования интеллектуальной собственности в цифровой среде; оценить перспективы развития института интеллектуальной собственности в условиях цифровой экономики.

При рассмотрении заявленной проблематики использовалось сочетание общенаучных и специальных методов исследования. Исходную аналитическую рамку задавал системный анализ: он дал возможность рассматривать интеллектуальную собственность не изолированно, а как компонент цифровой экономической системы, связанный со структурными изменениями в экономике.

Сопоставление правовых режимов потребовалось для изучения особенностей регулирования интеллектуальной собственности в условиях цифровизации. Сравнительно-правовой метод применялся при обращении к международным стандартам охраны интеллектуальных прав, а также к национальным моделям регулирования, сложившимся в ряде государств [4].

Когда анализ смещался к динамике цифровых рынков, росту нематериальных активов и изменениям в структуре мировой экономики, использовался статистический метод. В частности, были изучены данные Всемирной организации интеллектуальной собственности о количестве заявок на регистрацию объектов интеллектуальной собственности, а также показатели, характеризующие развитие цифровых платформ и высокотехнологичных компаний.

Отдельное значение имел институциональный подход. Через него интеллектуальная собственность рассматривалась как механизм, связанный с регулированием инновационной деятельности и распределением экономических ресурсов в цифровой среде.

При анализе цифрового структурного сдвига внимание было сосредоточено и на том, как меняется структура капитализации крупнейших мировых компаний. В поле исследования включались прежде всего корпорации, чья деятельность в значительной степени опирается на интеллектуальные активы и цифровые технологии [1].

Когда стоимость крупнейших технологических компаний все в меньшей степени связывается с материаль-

ными активами, интеллектуальная собственность начинает обнаруживать себя уже не только в правовой плоскости. Проведенное исследование показало, что в цифровой экономике ее значение выходит за пределы охранительной функции: она действует как самостоятельный фактор экономического развития, причем наиболее заметно это проявляется на фоне цифрового структурного сдвига.

Изменение структуры мирового капитала здесь оказывается показательным. Существенная часть стоимости ведущих компаний формируется сегодня за счет нематериальных активов — программного обеспечения, патентов, алгоритмов, брендов, цифровых платформ. Международные исследования фиксируют, что у крупнейших технологических компаний доля таких активов превышает 80 %. Этот сдвиг не сводится к изменению бухгалтерской оценки; вместе с ним перестраиваются источники рыночного влияния, логика накопления и удержания преимуществ [2].

В ходе исследования было установлено несколько направлений, по которым интеллектуальная собственность включается в цифровой структурный сдвиг. Прежде всего, интеллектуальные права связаны с инновационной активностью: правовая охрана результатов интеллектуальной деятельности сохраняет возможность их коммерциализации и поддерживает экономическую мотивацию инвестировать в научно-технологические разработки. Далее проявляется ее значение для платформенной экономики. Конкурентные позиции крупнейших цифровых платформ складываются во многом вокруг контролируемых ими интеллектуальных активов алгоритмов, программного обеспечения, массивов данных [2].

Еще один аспект касается распределения экономической власти. Компании, аккумулирующие значительные объемы интеллектуальных активов, получают контроль над технологическими рынками; одновременно усиливается зависимость пользователей от принадлежащих им цифровых экосистем. В этой точке правовой режим интеллектуальной собственности соприкасается уже не только с вопросами защиты результатов деятельности, но и с архитектурой рынка как таковой.

Анализ показал и другое: цифровизация выдвигает на первый план новые объекты интеллектуальной собственности [5]. Особое значение в этой группе приобретают алгоритмы искусственного интеллекта, цифровые базы данных, программные платформы, цифровой контент, виртуальные объекты и цифровые модели. Их появление и быстрое распространение заметно меняют сам предмет регулирования, причем не всегда в пределах привычных правовых конструкций.

Именно здесь наиболее отчетливо выявляются ограничения действующей системы. Традиционные механизмы охраны интеллектуальной собственности нередко оказываются недостаточно действенными в среде, где цифровые технологии распространяются с высокой скоростью и легко пересекают юрисдикционные границы. Наиболее сложные вопросы возникают при определении авторства объектов, созданных с использованием искусственного интеллекта, а также при защите цифрового контента в трансграничной среде.

Для наглядного представления результатов исследования далее целесообразно обратиться к основным направлениям влияния интеллектуальной собственности на цифровой структурный сдвиг.

Таблица 1. Основные направления влияния интеллектуальной собственности на цифровой структурный сдвиг

Направление влияния	Проявление
Инновационное развитие	Рост инвестиций в технологии и НИОКР
Платформенная экономика	Формирование цифровых экосистем
Конкурентные преимущества	Монополизация цифровых рынков
Трансформация капитала	Рост доли нематериальных активов
Цифровизация производства	Автоматизация и внедрение ИИ

Полученные результаты указывают на то, что интеллектуальная собственность занимает центральное место в складывании новой экономической структуры, опирающейся на знания и цифровые технологии [3].

Когда цифровые рынки начинают организовываться вокруг платформ, данных и алгоритмов, интеллектуальная собственность меняет собственную функцию. Результаты исследования подтверждают: в цифровой экономике она получает иное качество по сравнению с прежним этапом, когда интеллектуальные права связывались главным образом с охраной результатов творческой деятельности. Теперь через них во многом проходит управление технологическим развитием и конфигурацией цифровых рынков.

Отдельно встает вопрос об искусственном интеллекте. Современные системы ИИ уже способны самостоятельно генерировать тексты, изображения, программный код и иные результаты интеллектуальной деятельности [4]. В таких условиях традиционные представления об авторстве перестают выглядеть бесспорными. Правовые подходы, ориентированные на классическую модель творческого субъекта, сталкиваются здесь с объектами и практиками, которые не вполне укладываются в прежние конструкции.

Не менее сложной остается защита интеллектуальных прав в самой цифровой среде. Трансграничный характер деятельности цифровых платформ, высокая скорость распространения информации, возможность мгновенного

копирования контента все это заметно снижает эффективность традиционных механизмов правовой охраны. Проблема состоит не только в фиксации нарушения, но и в юрисдикции, масштабе распространения, скорости воспроизводства цифрового объекта [5].

В условиях цифрового структурного сдвига интеллектуальная собственность фактически приобретает значение стратегического ресурса государства. Технологический суверенитет и конкурентоспособность национальной экономики все теснее связаны со способностью создавать, закреплять и защищать интеллектуальные активы. Отсюда повышенное внимание государств к развитию национальных инновационных систем и цифровой инфраструктуры не как к периферийному направлению, а как к части более широкой экономической перестройки.

Проведенное исследование показывает, что интеллектуальная собственность занимает одно из центральных мест в цифровом структурном сдвиге современной эко-

номики. В условиях цифровизации именно интеллектуальные активы все чаще образуют базу экономического роста, технологического лидерства и конкурентных преимуществ. Речь идет уже не только о правовой охране результатов интеллектуальной деятельности, а о ресурсе, через который выстраиваются новые конфигурации рынка и перераспределяются позиции его участников.

Установлено, что влияние интеллектуальной собственности на развитие цифровой экономики носит комплексный характер. Оно проявляется в стимулировании инновационной активности, в становлении платформенных экосистем, в увеличении доли нематериальных активов в структуре капитала. Одновременно исследование выявило и проблемные зоны действующего правового регулирования: они обнаруживаются в связи с развитием искусственного интеллекта, трансграничным распространением цифрового контента, а также с процессами монополизации цифровых рынков.

Литература:

1. Всемирная организация интеллектуальной собственности. Глобальный инновационный индекс 2025.
2. Изотова, Г. С. Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом): учебник и практикум для вузов / Г. С. Изотова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 312 с.
3. Позднякова, Е. А. [и др.] Интеллектуальная собственность: учебник для среднего профессионального образования — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 325 с.
4. Нечаева Ю. С. Современные тенденции развития права интеллектуальной собственности //Международное право и международные организации. — 2024. — №. 1. — С. 70–80.
5. Позднякова, Е. А. Авторское право: учебник и практикум для вузов / Е. А. Позднякова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 259 с.
6. Право интеллектуальной собственности для неюридических специальностей: учебник для вузов / под общей редакцией Е. А. Поздняковой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 325 с.

Автоматизация закупок и внедрение Vendor Rating в ООО «Интел Логистика»

Красников Александр Дмитриевич, студент магистратуры
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье представлен опыт автоматизации закупочной деятельности и внедрения системы рейтингования поставщиков (Vendor Rating) в российской логистической компании ООО «Интел Логистика». На основе анализа финансовых показателей за 2023–2025 гг. обоснована необходимость цифровой трансформации. Предложен комплекс мероприятий: внедрение ERP-модуля на базе «1С:Управление холдингом 8», разработка системы количественной оценки поставщиков с интегральным рейтингом $R = 0,4C + 0,3Q + 0,2D + 0,1S$, а также BI-визуализация в Yandex DataLens. Методика может быть тиражирована на другие логистические компании.

Ключевые слова: автоматизация закупок, Vendor Rating, 1С:Управление холдингом 8, Yandex DataLens, категорийный менеджмент.

В условиях цифровой трансформации эффективное управление закупками становится ключевым фактором устойчивости логистических компаний, где закупки формируют до 70–80 % себестоимости. ООО «Интел Логистика» — российская транспортно-логистическая ком-

пания, специализирующаяся на международных мультимодальных перевозках. Анализ её финансовой отчётности за 2023–2025 гг. выявил снижение выручки с 1 505 млн руб. до 1 084 млн руб. и убыток 23,6 млн руб. в 2025 г. Причины — неэффективная система закупок: ручные согла-

сования до 7 дней, отсутствие формализованной оценки поставщиков, низкая доля электронных тендеров (30 %) и экономия бюджета 7 % при потенциале ≥ 12 %.

Vendor Rating (рейтингование поставщиков) — структурированный инструмент измерения способности поставщиков, позволяющий снизить риски некачественных поставок. Для ООО «Интел Логистика» методом экспертных оценок определены четыре критерия с весами: ценовая конкурентоспособность (C, вес 0,4), качество (Q, вес 0,3), соблюдение сроков (D, вес 0,2), сервис (S, вес 0,1). Интегральный рейтинг:

$$R = 0,4 \times C + 0,3 \times Q + 0,2 \times D + 0,1 \times S,$$

где C = min (среднерыночная цена / цена поставщика; 1); Q = 1 — (доля брака / 0,05); D = доля поставок в срок; S = балл по чек-листу / 10. Рейтинг пересчитывается ежеквартально. Поставщики с $R \geq 0,85$ получают статус «Предпочтительный» (продление контракта без тендера), с $R < 0,60$ — «Ненадёжный» (исключение из тендеров).

Рейтинг пересчитывается ежеквартально. Поставщики с рейтингом выше 0,85 получают статус «Предпочтительный» (продление контракта без тендера), с рейтингом ниже 0,60 — статус «Ненадёжный» (исключение из тендерных процедур) [4].

Для повышения эффективности закупок на основе ABC-анализа выделены четыре категории закупаемых товаров и услуг с индивидуальными стратегиями: транспортные услуги (65 % бюджета, стратегия — ежеквартальные тендеры через ЭТП), топливо (18 %, привязка к биржевым индексам СПБМТСБ), IT-решения (12 %, стандартизация и централизация), ТМЦ и хозяйтовары (5 %, консолидация заказов и электронные аукционы).

В качестве базовой платформы для автоматизации выбран программный продукт «1С:Управление холдингом 8» (редакция 3.3) [3]. Данное решение предназначено для комплексной автоматизации управления финансами и корпоративными закупками, включает более 100 новых возможностей и позволяет автоматизировать проведение закупочных процедур, процессы контрактации и контроль исполнения заключённых договоров [1].

Бюджет закупок ООО «Интел Логистика» на 2025 год определён косвенным методом на основе отчёта о финансовых результатах и составил 765 млн руб. (85 % от себестоимости продаж). Текущие показатели эффективности закупочной деятельности представлены в таблице 1.

Разработанный комплекс мероприятий включает: внедрение ERP-модуля на базе 1С:Управление холдингом 8

(CAPEX — 4 161 850 руб., включая лицензии, доработки, интеграцию с ЭТП СБИС, криптографию и обучение 5 сотрудников в 1С:Учебном центре № 1), систему Vendor Rating (формула расчёта рейтинга с пороговыми значениями), категорийный менеджмент с выделением 4 категорий и назначением категорийных менеджеров, а также BI-визуализацию в Yandex DataLens для оперативного мониторинга KPI.

План реализации рассчитан на 4,5 месяца (июль–декабрь 2026 г.) и включает 7 этапов: проектирование и утверждение ТЗ, закупка лицензий и базовая настройка 1С, разработка модуля Vendor Rating, интеграция с ЭТП, обучение персонала, опытная и промышленная эксплуатация.

Экономическая эффективность подтверждена расчётами. При консервативной экономии 5 % годовая экономия составляет 38,25 млн руб., чистый годовой денежный поток — 38,02 млн руб. Показатели эффективности (ставка дисконтирования 15 %, горизонт 5 лет): NPV = 123,3 млн руб., IRR > 1000 %, простой срок окупаемости — 1,3 месяца, дисконтированный — 1,5 месяца, ROI первого года — 813 %. Анализ чувствительности показал устойчивость проекта даже при снижении экономии до 2 % (NPV = 46,3 млн руб., окупаемость 3,3 месяца). Точка безубыточности достигается при экономии всего 0,19 % от бюджета закупок, что в 26 раз ниже консервативного прогноза [2].

В результате проведённого исследования для ООО «Интел Логистика» разработан и обоснован комплексный подход к автоматизации закупок и внедрению системы количественной оценки поставщиков (Vendor Rating). На основе анализа текущего состояния выявлены системные проблемы закупочной деятельности: длительные ручные согласования, отсутствие формализованной оценки поставщиков, низкая экономия бюджета. Сформулирована методика расчёта интегрального рейтинга поставщиков $R = 0,4 \cdot C + 0,3 \cdot Q + 0,2 \cdot D + 0,1 \cdot S$, основанная на четырёх критериях с весовыми коэффициентами.

Предложена архитектура интеграции ERP-системы 1С с BI-платформой Yandex DataLens, позволяющая в реальном времени отслеживать KPI и принимать оперативные управленческие решения. Экономическое обоснование подтверждает высокую эффективность проекта: годовая экономия 38,25 млн руб., окупаемость 1,3 месяца, NPV 123,3 млн руб. Разработанная методика может быть тиражирована на другие логистические компании и рекомендована к практическому внедрению.

Таблица 1. Текущие и целевые KPI закупок ООО «Интел Логистика»

Показатель	Текущее значение (2025)	Целевое значение
Экономия бюджета закупок	7 %	≥ 12 %
Соблюдение сроков поставки	88 %	≥ 95 %
Цикл «заказ–оплата»	10 дней	≤ 7 дней
Доля электронных тендеров	30 %	≥ 80 %
Уровень брака	2,5 %	$\leq 1,5$ %

Литература:

1. 1С-Консалтинг. В холдинге «ТАГРАС» оптимизировали процессы закупок и управления запасами: кейс. — М., 2025. — URL: <https://consulting.1c.ru/cases/print.php?id=371221>
2. Фирма «1С». Автоматизируйте управление закупками и активами в «1С:Управления холдингом 8»: официальный сайт. — М., 2026. — URL: <https://v8.1c.ru/cpm/assets/>
3. Фирма «1С». Выпущена редакция 3.3 конфигурации «Управление холдингом» системы «1С:Предприятие 8»: информационное письмо. — М., 2025. — URL: <https://consulting.1c.ru/news/307628.html>
4. Choong D. How to build a vendor scorecard for procurement excellence: практическое руководство. — Amazon Business, 2025. — URL: <https://business.amazon.com/en/blog/vendor-scorecard>

Финансовая устойчивость в системе экономической безопасности организации

Кузьмина Любовь Васильевна, студент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье уточняется место финансовой устойчивости в системе экономической безопасности организации. Сопоставлены ресурсный, коэффициентный, рискованный и динамический подходы к пониманию финансовой устойчивости. Показано, что ее нельзя сводить только к структуре капитала или текущей платежеспособности. Устойчивое состояние формируется при согласованности источников финансирования, качества оборотных активов, скорости оборота ресурсов и способности предприятия создавать прибыль. Раскрыта связь финансовой устойчивости с финансовой, договорной, производственной и управленческой составляющими экономической безопасности.

Ключевые слова. финансовая устойчивость, экономическая безопасность, финансовая безопасность, ликвидность, структура капитала, оборотный капитал, финансовые риски, строительная организация, система показателей, пороговые значения.

Financial stability in an organization's economic security system

Kuzmina Lyubov Vasilyevna, student
Moscow University of Finance and Law

The article clarifies the role of financial stability within the system of organizational economic security. Resource-based, ratio-based, risk-oriented and dynamic approaches to financial stability are compared. The study shows that financial stability cannot be reduced solely to capital structure or current solvency. A sustainable position emerges when financing sources, working capital quality, asset turnover and profit-generating capacity are mutually consistent. The relationship between financial stability and the financial, contractual, operational and managerial components of economic security is examined.

Keywords: financial stability, economic security, financial security, liquidity, capital structure, working capital, financial risks, construction company, indicator system, threshold values.

Введение

Актуальность исследования определяется тем, что финансовые угрозы редко возникают одномоментно. Обычно они накапливаются через ухудшение качества оборотного капитала, рост зависимости от кредиторов, замедление расчетов с покупателями и снижение прибыльности. Предприятие может сохранять положительный финансовый результат, но одновременно терять платежную гибкость. По этой причине оценка финансовой устойчивости должна быть включена в систему экономической безопасности как инструмент своевременного выявления неблагоприятных тенденций.

Цель статьи состоит в систематизации теоретических подходов к финансовой устойчивости и обосновании ее роли в обеспечении экономической безопасности организации. Для достижения цели решаются задачи по уточнению содержания категории, раскрытию связи с функциональными составляющими безопасности, определению факторов финансовой устойчивости и формированию логики комплексной оценки для предприятий строительной сферы.

Методическую основу исследования составили анализ и синтез научных положений, сравнение подходов, логическое обобщение и систематизация показателей. Теоретическая база включает труды по финансовому анализу, корпоративным финансам, риск-менеджменту и экономической безопасности [2; 3; 5; 7].

1. Теоретические подходы к пониманию финансовой устойчивости

В наиболее общем виде финансовая устойчивость отражает способность организации сохранять равновесие между источниками финансирования и потребностью в ресурсах. Такое равновесие не является статичным. Оно поддерживается при изменении объема деятельности, стоимости заемных средств, условий расчетов с контрагентами и структуры активов. Поэтому оценка должна учитывать не только состояние на отчетную дату, но и направление движения показателей.

Ресурсный подход связывает устойчивость с достаточностью собственного капитала и его участием в финансировании активов. Собственные источники создают запас самостоятельности, поскольку не требуют обязательного возврата в фиксированный срок. Однако высокий удельный вес собственного капитала сам по себе не гарантирует нормального денежного оборота. Средства могут быть вложены в медленно реализуемые активы, из-за чего предприятие сохранит формальную независимость, но столкнется с нехваткой денег для текущих платежей.

Коэффициентный подход опирается на систему относительных показателей. Он позволяет сопоставлять организации разного масштаба и отслеживать динамику за несколько периодов. Наиболее часто используются коэффициенты автономии, соотношения заемного и собственного капитала, обеспеченности собственными оборотными средствами, ликвидности, оборачиваемости и рентабельности [1; 4]. Ограничение подхода состоит в том, что нормативные границы не могут механически применяться без учета отрасли и структуры бизнеса.

Динамический подход рассматривает устойчивость как способность предприятия сохранять положительное направление развития. При таком подходе важны не только значения коэффициентов, но и темпы роста выручки, активов, прибыли и обязательств. Например, увеличение валюты баланса считается благоприятным, если оно сопровождается ростом денежных поступлений и прибыли. Если активы растут преимущественно за счет дебиторской задолженности, реальная ликвидность может ухудшаться.

Рисковый подход связывает финансовую устойчивость со способностью предупреждать потери и сохранять управляемость при неблагоприятных изменениях. В центре внимания находятся вероятность кассового разрыва, концентрация задолженности, стоимость капитала, чувствительность прибыли к снижению выручки и зависимость от отдельных контрагентов [3; 10]. Такой подход особенно важен для экономической безопасности, поскольку переводит расчет показателей в плоскость управленческих решений.

Сопоставление подходов позволяет предложить следующее рабочее определение. Финансовая устойчивость организации представляет собой способность поддерживать сбалансированную структуру капитала и активов, своевременно выполнять обязательства, обеспечивать непрерывность оборота ресурсов и формировать достаточный финансовый результат при приемлемом уровне риска. В этом определении объединены источник ресурсов, качество их размещения, движение денежных потоков и результат деятельности.

2. Финансовая устойчивость как элемент экономической безопасности

Связь финансовой устойчивости с договорной безопасностью проявляется через условия расчетов. Предоставление отсрочки платежа покупателю означает временное отвлечение собственных ресурсов. Если контрагент нарушает срок

Таблица 1. Сопоставление основных подходов к финансовой устойчивости

Подход	Содержание	Преимущество	Ограничение
Ресурсный	Оценка достаточности собственного капитала и структуры источников	Показывает финансовую независимость	Не раскрывает качество активов и денежного оборота
Коэффициентный	Расчет системы относительных финансовых показателей	Обеспечивает сравнимость и контроль динамики	Требует отраслевой интерпретации нормативов
Динамический	Анализ направления и темпов изменения финансовых результатов	Позволяет увидеть формирование тенденций	Зависит от сопоставимости данных за периоды
Рисковый	Оценка угроз платежеспособности, потерь и зависимости от контрагентов	Связывает диагностику с управленческими действиями	Требует качественной внутренней информации

Источник: составлено автором на основе [1; 3; 4; 6].

оплаты, дебиторская задолженность перестает выполнять функцию нормального элемента оборота и становится источником финансового риска. Одновременно предприятие может задерживать расчеты с поставщиками, перенося проблему на кредиторскую задолженность.

Финансовая устойчивость выполняет в системе экономической безопасности три функции. Диагностическая функция позволяет обнаружить неблагоприятные изменения. Защитная функция выражается в наличии достаточного собственного капитала, ликвидных активов и прибыли. Управленческая функция состоит в том, что результаты анализа задают направления воздействия на задолженность, запасы, платежи, затраты и источники финансирования.

Таблица 2. Проявление финансовой устойчивости в системе экономической безопасности

Составляющая безопасности	Финансовое проявление	Возможная угроза	Направление контроля
Финансовая	Ликвидность, структура капитала, прибыльность	Кассовый разрыв, чрезмерная долговая нагрузка	Коэффициенты и прогноз денежных потоков
Договорная	Сроки и условия расчетов с контрагентами	Просрочка дебиторской задолженности	Лимиты, проверка контрагентов, претензионная работа
Производственная	Финансирование запасов и операционного цикла	Дефицит или избыточное накопление ресурсов	Нормирование и анализ оборачиваемости
Управленческая	Качество данных и своевременность решений	Запоздалое выявление отклонений	Платежный календарь и регулярный мониторинг

Источник: составлено автором.

3. Система показателей и логика комплексной оценки

Система показателей должна отвечать двум требованиям. Во-первых, она должна охватывать разные стороны финансового состояния. Во-вторых, результаты должны быть пригодны для управленческой интерпретации. Избыточное число коэффициентов усложняет анализ, а слишком узкий набор скрывает причины отклонений. Целесообразно выделять пять взаимосвязанных блоков.

— структура капитала и финансовая независимость, включая автономию, финансовый рычаг и обеспеченность собственными оборотными средствами

— ликвидность и платежеспособность, включая текущую, быструю и абсолютную ликвидность

— качество оборотного капитала, включая структуру запасов, дебиторской и кредиторской задолженности

— деловая активность, включая оборачиваемость активов, запасов и задолженности

— результативность, включая рентабельность продаж, активов и собственного капитала

Коэффициент автономии показывает долю активов, сформированную за счет собственного капитала. Его рост обычно свидетельствует об усилении финансовой независимости. Вместе с ним необходимо оценивать финансовый рычаг и достаточность собственных оборотных средств. В противном случае можно не увидеть ситуацию, когда собственный капитал существует, но полностью вложен во внеоборотные активы.

Коэффициенты ликвидности различаются по степени строгости. Текущая ликвидность учитывает все оборотные активы, быстрая исключает наименее ликвидную часть запасов, абсолютная отражает способность немедленно погасить часть краткосрочных обязательств за счет денежных средств. Совместное рассмотрение показывает не только объем, но и качество покрытия обязательств [4; 6].

Показатели оборачиваемости объясняют скорость возврата ресурсов в денежную форму. Снижение оборачиваемости дебиторской задолженности означает увеличение периода ожидания оплаты. Замедление оборота запасов указывает на рост продолжительности хранения или несоответствие закупок фактическому спросу. Для экономической безопасности это важно, поскольку медленный оборот увеличивает потребность в дополнительном финансировании.

Рентабельность завершает систему оценки. Прибыль является внутренним источником покрытия рисков, инвестиций и самофинансирования. Положительный результат не следует считать достаточным без анализа динамики. Снижение рентабельности при сохранении выручки означает, что каждый рубль продаж создает меньший финансовый резерв.

Таблица 3. Этапы комплексной оценки финансовой устойчивости

Этап	Содержание	Управленческий результат
1. Подготовка данных	Проверка отчетности и сопоставимости периодов	Надежная информационная база
2. Структурный анализ	Оценка активов, капитала и обязательств	Выявление зон концентрации ресурсов и долгов
3. Коэффициентный анализ	Расчет ликвидности, устойчивости, оборота и рентабельности	Количественная диагностика
4. Динамическая оценка	Сопоставление минимум за три периода	Определение устойчивых тенденций
5. Рисксовая интерпретация	Связь отклонений с возможными потерями	Приоритизация угроз
6. Разработка мер	Выбор действий, ответственных и сроков	Переход от анализа к управлению
7. Повторный контроль	Сравнение факта с целевыми ориентирами	Оценка эффективности решений

Источник: разработано автором.

Заключение

Финансовая устойчивость является одним из базовых факторов экономической безопасности организации. Она характеризует не только независимость от заемных источников, но и способность поддерживать платежеспособность, непрерывность оборота ресурсов и достаточную прибыльность.

Финансовые показатели целесообразно использовать как систему раннего предупреждения. Их задача состоит не в формальном подтверждении соответствия нормативу, а в своевременном выявлении причин отклонения и выборе мер по управлению задолженностью, запасами, затратами, платежами и источниками финансирования.

Предложенная логика комплексной оценки может применяться при формировании внутренней системы мониторинга финансово-экономической безопасности предприятия. Ее практическая направленность состоит в переходе от периодического анализа отчетности к регулярному управленческому циклу.

Литература:

- Афоничкин А. И., Журова Л. И., Михаленко Д. Г. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2026. 484 с.
- Беловицкий К. Б., Булатенко М. А., Кузовлева Н. Ф., Микаева А. С. Экономическая безопасность: учебник. Москва: Дашков и К, 2023. 585 с.
- Вяткин В. Н., Гамза В. А., Маевский Ф. В. Риск-менеджмент: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2026. 365 с.
- Жилкина А. Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2024. 285 с.
- Кузнецова Е. И. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 338 с.
- Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / под общ. ред. И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. Москва: Юрайт, 2023. 337 с.
- Меркулова Е. Ю. Общая экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2024. 528 с.
- Гагулькин В. В. К вопросу об обеспечении экономической безопасности строительного предприятия // Современные технологии управления. 2024. № 3 (107). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-obespechenii-ekonomicheskoy-bezopasnosti-stroitel'nogo-predpriyatiya> (дата обращения: 04.06.2026).
- Куликов Я. Е., Капустина Н. В. Ключевые вопросы обеспечения финансовой безопасности строительной организации в условиях современных экономических вызовов // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № s6.
- Долгополова А. С. Финансовая устойчивость предприятия в системе его экономической безопасности // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 4–2. С. 144–147.
- Шаврина Ю. О. Направления финансового риск-менеджмента для обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий // Финансы и управление. 2025. № 3. С. 84–105.
- Бухов Н. В., Алиев С. А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях цифровой трансформации экономики // Финансовые исследования. 2019. № 1 (62). С. 126–134.

Зависимость российского автопрома от импортных компонентов как угроза экономической безопасности: стратегии локализации производства и развития отечественных поставщиков

Лопатин Никита Александрович, студент;
Колупаев Егор Игоревич, студент
Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

В статье исследуется проблема высокой зависимости российского автопрома от импортных компонентов как ключевой угрозы экономической безопасности страны. До 2022 года доля зарубежных комплектующих достигала 60–70 % производства, что создавало серьёзные риски для отрасли. Предлагается комплексный подход к решению проблемы, включающий меры по локализации производства, государственной поддержке и развитию кооперации. Предложенные стратегии направлены на снижение импортозависимости через создание реестра критически важных компонентов, развитие инфраструктуры и оптимизацию цепочек поставок. Реализация предложенных мер позволит снизить долю импорта до 30–40 % и повысить локализацию критических компонентов до 70 % в течение пяти лет.

Ключевые слова: автопром, импортозамещение, экономическая безопасность, локализация производства, автокомпоненты, технологическая независимость, государственная поддержка, цепочки поставок, кооперация, международная интеграция.

Введение

Автомобильная промышленность играет ключевую роль в экономике России, обеспечивая занятость, технологический прогресс и вклад в ВВП. Однако высокая зависимость от импортных комплектующих делает отрасль уязвимой к внешним шокам — особенно в условиях санкционного давления.

До 2022 года доля зарубежных компонентов в производстве российских автомобилей достигала 60–70 %. В их число входили электроника (микрочипы, датчики), системы безопасности (подушки, ABS), трансмиссии и двигатели, а также различные материалы (полимеры, сплавы). Такая зависимость приводит к ряду негативных последствий: росту себестоимости из-за валютных колебаний, сбоям в цепочках поставок, технологической зависимости от недружественных стран и угрозе остановки производства при запрете импорта.

Цель данной статьи — предложить комплекс мер по снижению зависимости от импорта через локализацию производства и развитие отечественных поставщиков как основу экономической безопасности автопрома.

Исследование

Для снижения зависимости российского автопрома от импортных компонентов необходим комплексный подход, включающий государственную поддержку, развитие кооперации, международное сотрудничество и оптимизацию цепочек поставок. Рассмотрим ключевые рекомендации подробнее.

Вопервых, следует обеспечить приоритетную локализацию критически важных компонентов. Это означает, что нужно сосредоточить усилия на производстве электроники, систем безопасности, трансмиссий и современных материалов. Дополнительно целесообразно

создать реестр критически зависимых позиций — с детальной оценкой рисков и чёткими сроками локализации для каждой категории компонентов.

Вовторых, необходимо усилить государственную поддержку отрасли. Конкретные меры могут включать:

- налоговые каникулы для новых производств автокомпонентов на срок 5–7 лет; расширение программ субсидирования научноисследовательских и опытноконструкторских работ (НИОКР) в области автоэлектроники и материаловедения; предоставление льготных кредитов на модернизацию оборудования с фиксированной ставкой до 3 %;
- упрощение таможенных процедур для ввоза уникального оборудования, которое пока не производится в РФ.

Втретьих, важно развивать кооперацию и инфраструктуру. Для этого целесообразно:

- создавать индустриальные парки и кластеры автокомпонентов с готовой инженерной инфраструктурой;
- организовывать испытательные полигоны и сертификационные центры — это ускорит вывод новых продуктов на рынок;
- стимулировать партнёрство вузов и предприятий для подготовки квалифицированных кадров и проведения совместных разработок.

Вчетвёртых, следует активизировать международное сотрудничество с дружественными странами. Практические шаги в этом направлении:

- налаживание трансфера технологий через совместные предприятия с производителями из Китая, Индии, Ирана и других стран;
- заключение долгосрочных контрактов на поставку промежуточных материалов и полуфабрикатов;
- адаптация зарубежных стандартов под российские условия без потери качества продукции.

Впятых, требуется оптимизировать цепочки поставок и управление запасами. Здесь помогут следующие меры:

- формирование стратегических запасов критически важных компонентов на срок 6–12 месяцев;
- диверсификация поставщиков по географическому принципу (страны Азии, государства СНГ);
- внедрение цифровых платформ для мониторинга и управления цепочками поставок в режиме реального времени.

Вшестых, нужно стимулировать спрос и модернизировать модельный ряд. Для этого можно:

- продлить программы льготного автокредитования и трейдин, чтобы поддержать продажи;
- разработать упрощённые комплектации автомобилей с максимальной долей отечественных компонентов;
- развивать сервисы каршеринга и подписки — это расширит клиентскую базу и повысит доступность автомобилей.

Заключение

Высокая зависимость российского автопрома от импортных компонентов создаёт серьёзные риски для эконо-

мической безопасности страны. Они проявляются в росте цен на автомобили, сокращении объёмов производства, снижении инвестиционной привлекательности отрасли и угрозе потери технологического суверенитета.

Реализация предложенных мер позволит достичь следующих результатов в течение 5 лет:

- снизить долю импорта до 30–40 %;
- повысить локализацию по критическим компонентам до 70 %;
- создать 50–70 тыс. новых рабочих мест;
- стабилизировать цены на автомобили за счёт снижения валютных рисков;
- нарастить экспорт автокомпонентов в дружественные страны.

Ключевыми факторами успеха станут скоординированные действия государства, бизнеса и научного сообщества, а также последовательная долгосрочная политика импортозамещения с акцентом на инновации и технологическую независимость. Такой подход обеспечит устойчивость отрасли к внешним вызовам и укрепит позиции России на глобальном автомобильном рынке.

Литература:

1. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года: распоряжение Правительства РФ от 28.12.2022 № 4261-р. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436471/19dda8b3222cb2be8a11287c131e6e158c7d005b/
2. Автостат: аналитическое агентство. — 2026. — Текст: электронный. — URL: <https://www.autostat.ru>
3. Росстат: Федеральная служба государственной статистики. — 2026. — Текст: электронный. — URL: <https://rosstat.gov.ru>

Управление рисками в области инновационных проектов в образовательных организациях: методика оценки

Макушенко Владимир Романович, студент магистратуры

Дальневосточный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Хабаровск)

В условиях цифровой трансформации образования реализация инновационных проектов в школах сопряжена с высоким уровнем неопределенности. В статье представлены результаты исследования, направленного на разработку программы управления рисками проекта внедрения инновационных методик в муниципальном бюджетном общеобразовательном учреждении. На основе анализа теоретических подходов уточнена классификация рисков применительно к образовательной сфере. С использованием экспертных оценок и методов количественного анализа (сценарный подход, расчет ожидаемого убытка) идентифицированы ключевые угрозы проекта, среди которых доминируют кадровые и технологические риски. Установлено, что совокупный ожидаемый убыток по трем ключевым рискам (технические сбои, сопротивление педагогов, недофинансирование) составляет 1 256,75 тыс. руб., что в шесть раз превышает заложенный резервный фонд. Разработана комплексная программа управления рисками, включающая меры по снижению угроз, систему мониторинга и индикаторы раннего предупреждения. Экономическая эффективность программы подтверждена коэффициентом эффективности 1,90, что доказывает целесообразность системного риск-менеджмента в образовательных проектах. Сформулированы рекомендации по институционализации управления рисками в деятельности образовательных организаций.

Ключевые слова: управление рисками, инновационный проект, образовательная организация, экспертная оценка, ожидаемый убыток, сценарный анализ, программа управления рисками, эффективность.

Введение

Современный этап развития системы образования в Российской Федерации характеризуется активным внедрением инновационных методик обучения, цифровых образовательных платформ и новых форм организации учебного процесса. Федеральные проекты «Цифровая образовательная среда» и «Современная школа» в рамках национального проекта «Образование» ориентируют образовательные учреждения на системное обновление педагогических технологий. Однако любой проект внедрения инноваций неизбежно сопряжен с рисками — организационными, финансовыми, кадровыми, технологическими и правовыми. Недостаточная проработанность системы управления рисками на всех этапах проектной деятельности в образовательных организациях ведет к срыву сроков, нерациональному использованию бюджетных средств и снижению качества образовательного процесса.

Проблематика риск-менеджмента достаточно широко представлена в трудах отечественных и зарубежных ученых (В. А. Чернов, И. Т. Балабанов, М. В. Грачёва, А. С. Шапкин). Вопросы внедрения инноваций в образовании рассматривались А. М. Новиковым, В. И. Загвязинским. Вместе с тем специализированных исследований, посвященных именно управлению рисками проектов внедрения инновационных образовательных методик с учетом актуальной нормативной базы, в отечественной литературе недостаточно.

Цель данной статьи — представить результаты разработки и апробации комплексной программы управления рисками проекта внедрения инновационных методик на примере конкретной образовательной организации. Для достижения цели решались задачи: уточнить классификацию рисков применительно к образовательной сфере; провести экспертную и количественную оценку рисков проекта; разработать программу управления рисками и обосновать ее экономическую эффективность.

1. Теоретические основы управления рисками в образовательных проектах

Риск как экономическая категория представляет собой вероятность возникновения потерь или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Ключевыми характеристиками риска являются его объективность, неотделимость от деятельности и измеримость, что позволяет строить системы управления им.

В отечественной науке сложилось несколько подходов к классификации рисков. Наиболее распространенным является деление по источнику возникновения на внешние (обусловленные факторами макросреды) и внутренние (связанные с особенностями самой организации). По степени управляемости выделяют управляемые, частично управляемые и неуправляемые риски. По функциональным областям разграничивают финансовые, операционные, стратегические, кадровые, технологические и правовые риски.

Применительно к инновационной деятельности в образовании классификация приобретает специфические черты. В структуре инновационных рисков принято выделять риск неправильного выбора проекта, риск недостаточного финансирования, риск непринятия новшества потребителями. В образовательном контексте особое значение приобретают **педагогические риски** — вероятность того, что внедряемая методика окажется неэффективной для конкретного контингента обучающихся или не будет принята педагогическим сообществом.

Нормативно-правовую базу управления рисками в образовании составляют Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 20 об экспериментальной и инновационной деятельности), ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Руководство», а также требования бюджетного законодательства к внутреннему контролю. Однако, как показывает практика, большинство образовательных организаций не имеют локальных актов, регламентирующих риск-менеджмент, что снижает эффективность управления проектами.

В теории риск-менеджмента сложились два подхода к оценке рисков: качественный (идентификация, экспертная оценка, матрица вероятности и воздействия) и количественный (анализ чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло, расчет ожидаемого убытка). Для образовательных проектов, характеризующихся ограниченностью статистических данных, наиболее продуктивным представляется сочетание качественных и количественных методов, что и было реализовано в настоящем исследовании.

2. Анализ рисков проекта внедрения инновационных методик

Характеристика объекта исследования

Объектом исследования выступило муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение — средняя школа города с населением 150 тыс. человек. Контингент обучающихся составляет 980 человек, педагогический коллектив насчитывает 67 человек (89 % с высшим образованием, 74 % имеют квалификационные категории, средний возраст — 43 года). Финансирование учреждения осуществляется за счет субсидий на выполнение госзадания (91,3 % бюджета)

и внебюджетных средств. Материально-техническая база включает 112 единиц компьютерной техники, однако значительная ее часть имеет срок эксплуатации свыше 7 лет, что создает технологические риски.

Проект внедрения инновационных методик предусматривает реализацию в 2024–2026 гг. трех направлений: внедрение адаптивной образовательной платформы для индивидуализированного обучения, переход на смешанный формат занятий, развитие STEM-образования. Бюджет проекта — 3,8 млн рублей (2,5 млн — субсидия из регионального бюджета, 1,3 млн — внебюджетные средства).

Анализ стратегической позиции выявил сильные стороны (опытный коллектив, поддержка учредителя) и слабые (устаревшая техника, недостаточный уровень цифровых компетенций части педагогов, ограниченность внебюджетных источников), что предопределило профиль рисков.

Экспертная оценка рисков

Для экспертной оценки была сформирована группа из восьми человек: директор, два заместителя, руководитель проекта, IT-специалист, три опытных педагога. Согласованность мнений (коэффициент конкордации Кендалла 0,74) признана достаточной.

На первом этапе методом структурированного интервью идентифицировано 18 значимых рисков, сгруппированных по функциональным областям. На втором этапе каждый эксперт оценил вероятность и воздействие рисков по пяти-балльной шкале. Итоговый рейтинг (произведение средних оценок) позволил ранжировать риски.

К категории **высокого риска** (рейтинг 15–25) отнесены:

- недостаточная цифровая компетентность педагогов (18,6);
- сопротивление инновациям со стороны части коллектива (16,8);
- технические сбои оборудования и ПО в период освоения платформы (15,4).

К категории **умеренного риска** (рейтинг 8–14) — девять рисков, включая недостаточное финансирование на этапе масштабирования (12,8), несоответствие платформы техтребованиям (11,2), недостижение образовательных результатов (10,4). Остальные шесть рисков отнесены к низкому уровню.

Матрица рисков подтвердила, что успех проекта в решающей мере зависит от готовности педагогов к инновациям и надежности технологической инфраструктуры.

Количественный анализ рисков

Количественный анализ проведен для рисков высокого и умеренного уровня с использованием сценарного подхода и расчета ожидаемого убытка.

Методом сценарного анализа разработаны три сценария реализации проекта приведённых ниже в таблице 1.

Таблица 1

Сценарий	Вероятность	Освоение методик	Перерасход бюджета
Оптимистический	0,20	85 %	0 %
Базовый	0,55	68 %	8 %
Пессимистический	0,25	45 %	22 %

Ожидаемый уровень освоения методик составил:

$E(X)=0,20 \times 85 \% + 0,55 \times 68 \% + 0,25 \times 45 \% = 65,7 \%$, что ниже целевого показателя (70 %). Коэффициент вариации ($13,4 \% / 65,7 \% = 0,204$) соответствует умеренному уровню риска.

Ожидаемый перерасход бюджета:

$E(\Delta C)=0,20 \times 0 \% + 0,55 \times 8 \% + 0,25 \times 22 \% = 9,9 \%$ (376 тыс. руб.) Эта сумма превышает резервный фонд проекта (5 %, или 190 тыс. руб.).

Наиболее информативным для планирования мер стал расчет ожидаемого убытка (EL) по методологии Г. В. Черновой для трех ключевых рисков:

1. Технические сбои: наиболее вероятный убыток — 85 тыс. руб., максимально возможный — 680 тыс. руб.

$EL1=0,55 \times 85 + 0,30 \times 210 + 0,15 \times 680 = 211,75$ тыс. руб. $EL1=0,55 \times 85 + 0,30 \times 210 + 0,15 \times 680 = 211,75$ тыс. руб.

2. Сопротивление педагогов: наиболее вероятный убыток — 120 тыс. руб., максимально возможный — 950 тыс. руб.

$EL2=0,45 \times 120 + 0,35 \times 280 + 0,20 \times 950 = 342,0$ тыс. руб.

3. Недофинансирование: наиболее вероятный убыток — 380 тыс. руб., максимально возможный — 2 500 тыс. руб.

$EL3=0,60 \times 380 + 0,30 \times 750 + 0,10 \times 2500 = 703,0$ тыс. руб.

Совокупный ожидаемый убыток по трем ключевым рискам составил 1 256,75 тыс. руб., что в 6,6 раза превышает первоначальный резервный фонд и составляет 33,1 % от общего бюджета проекта. Этот результат наглядно демонстрирует, что интуитивное резервирование без аналитической оценки

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие ключевые выводы:

1. Специфика рисков образовательных проектов. Внедрение инновационных методик в школе характеризуется умеренно высоким уровнем совокупного риска. Центр тяжести рискового профиля лежит в кадровой и технологической плоскостях, а не в финансовой. Инвестиции в развитие цифровых компетенций педагогов и надежность инфраструктуры обладают более высокой отдачей, чем простое увеличение резервного фонда.
2. Результаты количественной оценки. Совокупный ожидаемый убыток по трем ключевым рискам (технические сбои, сопротивление педагогов, недофинансирование) составляет 1 256,75 тыс. руб., что в 6,6 раза превышает первоначальный резерв. Это доказывает необходимость системного, а не интуитивного подхода к управлению рисками.
3. Эффективность разработанной программы. Предложенная программа управления рисками, включающая идентификацию 22 рисков, комплекс мер снижения и трехуровневую систему мониторинга, обеспечивает снижение ожидаемого убытка на 542,75 тыс. руб. Коэффициент эффективности 1,90 подтверждает, что затраты на риск-менеджмент (285 тыс. руб.) являются не дополнительной нагрузкой, а способом сохранения ресурсов проекта.
4. Практическая значимость. Разработанный инструментарий (реестр рисков, методика расчета ожидаемых убытков, индикаторы раннего предупреждения) может быть адаптирован к условиям любой образовательной организации. Рекомендации по нормативному закреплению процедур риск-менеджмента направлены на формирование устойчивой институциональной культуры проактивного управления неопределенностью.

Таким образом, системное управление рисками является необходимым условием успешной реализации инновационной стратегии современной образовательной организации, обеспечивая рациональное использование ресурсов и повышая вероятность достижения поставленных целей в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Литература:

1. ГОСТ Р ИСО 31000–2019. Менеджмент риска. Руководство. — М.: Стандартинформ, 2019.
2. Балдин К. В., Воробьев С. Н. Управление рисками в предпринимательстве. — 3-е изд. — М.: Дашков и К, 2023. — 772 с.
3. Гончаренко Л. П., Филин С. А. Риск-менеджмент. — 3-е изд. — М.: КноРус, 2022. — 216 с.
4. Грачёва М. В., Ляпина С. Ю. Управление рисками в инновационной деятельности. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. — 351 с.
5. Загвязинский В. И., Строкова Т. А. Педагогика. — 3-е изд. — М.: Академия, 2022. — 352 с.
6. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 224 с.
7. Матвеева Л. Г., Никитаева А. Ю. и др. Управление проектами. — М.: КноРус, 2023. — 328 с.
8. Новиков А. М., Новиков Д. А. Образовательный проект (методология образовательной деятельности). — М.: Эгвес, 2021. — 120 с.

Управление кредитным портфелем коммерческого банка: анализ и направления совершенствования (на примере ПАО «Сбербанк»)

Медведева Инна Николаевна, студент магистратуры
Московский гуманитарно-экономический университет

В статье исследуются проблемы управления кредитным портфелем коммерческого банка в условиях высокой ключевой ставки и ужесточения макропруденциального регулирования. На основе данных консолидированной финансовой отчетности ПАО «Сбербанк» по МСФО за 2021–2025 гг. проведён анализ динамики, структуры и качества кредитного портфеля, рассчитаны показатели доли просроченной задолженности (NPL), коэффициента резервирования, чистой процентной маржи (NIM) и стоимости риска (CoR). Установлено, что ухудшение качества портфеля обусловлено преимущественно макроэкономическими факторами. Предложен комплекс рекомендаций по совершенствованию управления кредитным портфелем на основе проактивного риск-менеджмента и скоринга на альтернативных данных.

Ключевые слова: кредитный портфель, просроченная задолженность, стоимость риска, чистая процентная маржа, риск-менеджмент, ПАО «Сбербанк».

Введение

Кредитный портфель является основным источником доходов коммерческого банка, но одновременно несёт в себе значительные кредитные риски. По оценкам Базельского комитета по банковскому надзору, кредитный риск занимает до 80 % в структуре всех банковских рисков [1]. В условиях макроэкономической нестабильности и ужесточения денежно-кредитной политики (рост ключевой ставки Банка России до 21 % в октябре 2024 г.) вопросы эффективного управления кредитным портфелем приобретают особую остроту.

Цель исследования — разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления кредитным портфелем на основе анализа его структуры, динамики и качества (на примере ПАО «Сбербанк»).

Методология включает анализ литературы и нормативных документов, расчёт финансовых коэффициентов (NPL, NIM, CoR), сравнительный и динамический анализ. Информационная база — консолидированная финансовая отчётность ПАО «Сбербанк» по МСФО за 2021–2025 гг., годовые отчёты банка, аналитические материалы Банка России [2–4].

Основные показатели оценки качества кредитного портфеля

В работе используются следующие ключевые показатели [5; 6].

- 1. **Доля просроченной задолженности (NPL).** Отношение суммы кредитов с просрочкой более 90 дней к совокупному кредитному портфелю. Нормативное значение для стабильно работающего банка — не более 5–7 %.
- 2. **Коэффициент резервирования.** Отражает степень защиты банка от потенциальных потерь. Резервы формируются по Положению Банка России № 590-П (пять категорий качества ссуд: от I — резерв 0 % до V — резерв 100 %).
- 3. **Чистая процентная маржа (NIM).** Отношение чистого процентного дохода к средним активам, приносящим процентный доход. Ключевой показатель эффективности кредитной деятельности банка [7].
- 4. **Стоимость риска (CoR).** Отношение расходов на создание резервов к среднему кредитному портфелю. Показывает цену кредитной политики для банка.

Анализ кредитного портфеля ПАО «Сбербанк» за 2021–2025 гг.

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим системообразующим банком РФ (около 30 % активов банковского сектора, около 40 % кредитов физическим лицам) [2]. Динамика кредитного портфеля представлена в таблице 1.

Таблица 1. Динамика кредитного портфеля ПАО «Сбербанк» в 2021–2025 гг., млрд Р

Год	Кредиты юр. лицам	Кредиты физ. лицам	Совокупный портфель	Темп роста, %
2021	17 056	11 462	28 518	—
2022	17 554	12 430	29 984	+5,1
2023	20 557	15 359	35 916	+19,8
2024	24 817	18 115	42 932	+19,5
2025	27 506	19 204	46 710	+8,8

Источник: рассчитано автором по данным отчётности ПАО «Сбербанк» по МСФО [2].

Совокупный портфель за пять лет вырос на 64 % — с 28,5 до 46,7 трлн Р. Наибольший прирост (+19,8 % и +19,5 %) наблюдался в 2023–2024 гг. (восстановление экономики, программы льготной ипотеки). В 2025 году рост замедлился до 8,8 % из-за высокой ключевой ставки (21 %, достигнутой в октябре 2024 г.) и ужесточения макропруденциальных лимитов. Структура портфеля стабильна: доля корпоративных кредитов — 57–60 %, розничных — 40–43 %.

Показатели качества и эффективности портфеля представлены в таблице 2.

Таблица 2. Показатели качества и эффективности кредитного портфеля ПАО «Сбербанк», %

Год	NPL	Коэф. резервирования	NIM	CoR
2021	2,9	5,0	5,44	0,56
2022	3,4	5,5	5,31	1,90
2023	3,7	5,1	5,98	0,80

Таблица 1 (продолжение)

Год	NPL	Коэф. резервирования	NIM	CoR
2024	4,9	4,7	6,00	1,30
2025	4,8	5,1	6,20	1,30

Источник: рассчитано автором по данным отчетности ПАО «Сбербанк» по МСФО [2].

Доля просроченной задолженности выросла с 2,9 % до 4,8 %, «плохие» долги увеличились с 0,83 до 2,24 трлн Р. Основные причины: повышение ключевой ставки (удорожание обслуживания кредитов в 2–2,5 раза), рост доли заёмщиков с ПДН > 80 % до 35–40 % [4], отставание роста доходов населения от инфляции.

Чистая процентная маржа выросла с 5,44 % до 6,20 % за счёт переоценки портфеля по более высоким ставкам. Стоимость риска достигла пика в 2022 году (1,90 %), затем снизилась до 0,80 %, но в 2024–2025 гг. вновь выросла до 1,30 %.

Направления совершенствования

На основе анализа выделены проблемы: рост NPL и CoR, концентрация портфеля (строительная отрасль — 20–25 %, несколько десятков крупнейших заёмщиков — 30–40 %, Московский регион — 40–45 %), регуляторное давление (макропруденциальные лимиты по ПДН), процентный риск (дисбаланс срочности активов и пассивов). Предлагается следующий комплекс мер:

- 1. Совершенствование скоринга на базе ИИ.** Внедрение альтернативных данных (платежи за ЖКУ, транзакции) и моделей поведенческого скоринга для кредитных карт.
- 2. Диверсификация портфеля.** Расширение кредитования МСП и приоритетных отраслей (обрабатывающая промышленность, АПК, ИТ), географическая диверсификация, синдицированное кредитование.
- 3. Система раннего предупреждения дефолтов.** «Светофорная» модель мониторинга корпоративных заёмщиков и автоматизация ковенантного контроля.
- 4. Работа с проблемной задолженностью.** Реструктуризация, создание подразделения по проблемным активам, секьюритизация.
- 5. Управление процентным риском.** Процентные свопы, фьючерсы, увеличение доли «несрочных» пассивов. Ожидаемый эффект: снижение NPL до 3,5–4,0 %, CoR — до 1,0–1,1 %, повышение ROE до 23–25 %.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Кредитный портфель ПАО «Сбербанк» за 2021–2025 гг. вырос на 64 % (до 46,7 трлн Р), однако его качество ухудшилось: NPL вырос до 4,8 %, CoR — до 1,30 %.
2. Ухудшение качества обусловлено преимущественно макроэкономическими факторами (рост ключевой ставки, увеличение доли заёмщиков с высоким ПДН), а не ослаблением риск-менеджмента банка.
3. Разработан комплекс мер по совершенствованию управления кредитным портфелем, включающий AI-скоринг, «светофорную» систему мониторинга, диверсификацию и хеджирование.
4. Реализация предложенных мер позволит снизить NPL до 3,5–4,0 % и повысить ROE до 23–25 %. Результаты могут быть использованы коммерческими банками для повышения качества управления кредитным портфелем.

Литература:

1. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Management of Credit Risk. — Basel: BIS, 2000. — URL: <https://www.bis.org/publ/bcb75.htm> (дата обращения: 01.06.2026).
2. Консолидированная финансовая отчётность ПАО «Сбербанк» по МСФО за 2021–2025 гг. — URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations> (дата обращения: 01.06.2026).
3. Годовой отчёт ПАО «Сбербанк» за 2024 год. — URL: <https://www.sberbank.com> (дата обращения: 01.06.2026).
4. Обзор финансовой стабильности / Банк России. — URL: <https://www.cbr.ru/analytics/finstab/> (дата обращения: 01.06.2026).
5. Банковское дело: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. — 12-е изд. — М.: КноРус, 2021. — 800 с.
6. Тавасиев А. М. Банковское право: учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2015. — 431 с.
7. Корпоративные финансы: учебник / под ред. М. А. Эскиндарова, М. А. Федотовой. — М.: КноРус, 2018. — 480 с.

Практика таможенного декларирования товаров группы 73 ТН ВЭД ЕАЭС

Миленина Ноэль Алексеевна, студент

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

В статье рассматриваются ключевые аспекты таможенного декларирования товаров группы 73 «Изделия из черных металлов» ТН ВЭД ЕАЭС. Анализируются критерии классификации товаров данной группы. Выявляются типичные ошибки декларирования, связанные с недостоверным указанием химического состава и наличием легирующих элементов. Особое внимание уделяется специфическим мерам регулирования.

Ключевые слова: группа 73 ТН ВЭД ЕАЭС, изделия из черных металлов, таможенное декларирование, классификация товаров.

Customs clarification practice for goods in Group 73 of the EAEU CN FEA

This article examines key aspects of customs declaration of goods in Group 73 «Products made of ferrous metals» of the EAEU CN FEA. The classification criteria for goods in this group are analyzed. Typical declaration errors related to inaccurate chemical composition and the presence of alloying elements are identified. Particular attention is paid to specific regulatory measures.

Keywords: Group 73 of the EAEU CN FEA, products made of ferrous metals, customs declaration, goods classification.

Группа 73 «Изделия из черных металлов» товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (далее ТН ВЭД ЕАЭС) занимает особое место в структуре товарооборота Российской Федерации, поскольку объединяет продукцию, имеющую стратегическое значение для промышленности всех государств-членов ЕАЭС — от строительного сектора до машиностроения и оборонной промышленности.

Актуальность исследования практики декларирования товаров группы 73 обусловлена тремя основными факторами.

Во-первых, высокая доля данной группы в структуре внешней торговли, особенно в российском экспорте, требует точного статистического учета для макроэкономического планирования. По данным Федеральной таможенной службы, за январь-март 2024 года на долю металлов и изделий из них (совокупность групп ТН ВЭД ЕАЭС 71–83) в общем объеме российского экспорта пришлось 13,7 млрд долл. США, что составило около 13,5 % всего экспорта страны. При этом группа 73 традиционно занимает в этом сегменте центральное место, уступая лишь группе 72 (черные металлы в первичных формах). В денежном выражении внешнеторговый оборот российской черной металлургии, включая продукцию группы 73, в последние годы стабилизировался на уровне около 40 млрд долл. США в год [1].

Во-вторых, техническая сложность классификации изделий из черных металлов, разграничения их с прокатом, с одной стороны, и машиностроительной продукцией — с другой, порождает устойчивую правовую неопределенность, что подтверждается обширной судебной и арбитражной практикой.

В-третьих, в условиях геополитической турбулентности, санкционных ограничений и перестройки логисти-

ческих цепочек (2022–2024 гг.) коды группы 73 все чаще становятся объектами ценового мониторинга, экспортного контроля и таможенных проверок, что напрямую влияет на риски участников ВЭД. По оценкам ассоциации «Руслом», в 2024 году экспорт стали из России сократился на 19,5 % (до 20,2 млн тонн) по сравнению с предыдущим годом, а по сравнению с 2021 годом падение составило почти 40 %. При этом наблюдается структурная переориентация поставок: доля Китая в российском металлургическом экспорте достигла исторического максимума (22,5 %) в 2023 году, а поставки в европейском направлении продолжают сокращаться — за 2024 год они снизились на 8,7 %, до 5,4 млн тонн [2].

Несмотря на внешнюю простоту позиций группы 73 (трубы, крепеж, арматура, цепи и др.), практика таможенного декларирования сталкивается с системными проблемами: неверное определение химического состава, недостоверная идентификация готового изделия, а также некорректное применение основных правил интерпретации ТН ВЭД.

Одна из главных трудностей при декларировании товаров 73 группы связана с неточной классификацией по ТН ВЭД ЕАЭС. Изделия из черных металлов требуют детального описания, способа производства и конкретного назначения. Это необходимо для расчета пошлин и соблюдения мер торговой политики.

Так как металл, в зависимости от своего состава и производства может находиться в разных товарных группах. Например, группа 72 включает в себя черные металлы: чугун, сталь, железную руду прямого восстановления, ферросплавы и изделия из них, полуфабрикаты — слитки, слябы. Для отнесения к этой группе важно, чтобы массовая доля железа превышала долю любого другого элемента. Группы с 74 по 81 включают в себя цветные металлы: медь (74 группа), никель (75 группа), алюминий (76

группа), свинец (78 группа), цинк (79 группа), магний, кобальт, вольфрам, титан и прочие (81 группа) [3].

В группу 73 попадают готовые изделия, например: крепежи, сетки, резервуары, цепи, цистерны, баки даже если они сделаны из стали. С точки зрения ТН ВЭД различие между сталью и чугуном значительно. Сталь — это сплав железа с углеродом до 2,14 %, чугун — более 2,14 %. При этом, ввозная пошлина на стальные трубы (7305 31 000 0) будет составлять 7,5 %, а на чугунные (7303 00 900 0) — 15 % [3].

Судебная практика изобилует примерами, где неверное определение характеристик товара приводило к административной ответственности.

Показательным является дело № 5–9/2017, рассмотренное Нахимовским районным судом г. Севастополя. В ходе таможенного контроля было установлено, что предприятие задекларировало однородный товар по коду 7204 (лом черных металлов). Однако в партии весом более

2,5 тыс. тонн были обнаружены включения лома легированной и коррозионностойкой стали (общим весом менее 4 кг), которые не были указаны в декларации. Суд квалифицировал данные действия как недекларирование товаров по установленной форме (ч. 1 ст. 16.2 КоАП РФ), назначив наказание в виде конфискации незадекларированной части товара [4].

Данный прецедент демонстрирует высокие требования к точности описания товара, особенно в части химического состава. Даже незначительное (с коммерческой точки зрения) наличие легирующих элементов в черном металле требует уточнения кода ТН ВЭД (субпозиции 7204 для лома и 73 для готовых легированных изделий).

Также на код ТН ВЭД и, соответственно, на ставку таможенной пошлины влияет способ изготовления товара. Есть несколько основных технологий изготовления металлических товаров, например: литье, обработка давлением, механическая обработка, порошковая металлургия (спекание спрессованного металлического порошка при высоких температурах).

Изделия, полученные методом литья базируются в группе 73. Например, на ванны из чугунного литья неэмалированные и эмалированные (7324 21 000 0) установлена ввозная таможенная пошлина в размере 7,5 %, а к изделиям из металлокерамики (группа 81) может применяться пошлина в размере до 12 % [3].

Различия по способу изготовления могут встречаться и в пределах одной группы. Так, например, для товарной позиции 7304 (бесшовные трубы) ставки пошлины варьируются от 0 % до 15 %. А ввозные пошлины на товарную позицию 7306 (сварные трубы) обычно составляют от 5 % и до 10 % [3].

Решающим фактором для определения товарной группы товара и его точного кода является его назначение. Обычная труба или фитинг могут быть как сантехническими деталями имеющими ставки от 5 % до 15 %, так и частью трубопровода высокого давления, ставка на который уже будет до 20 % [3].

Особое внимание стоит уделить применению специальных мер регулирования, включая антидемпинговые пошлины, контрсанкции и ограничения ввоза товаров 73 группы.

В качестве примера рассмотрим продление Коллегией Евразийской экономической комиссии (далее ЕЭК) срока действия антидемпинговой пошлины на сварные трубы, трубки и полые профили из коррозионностойкой (нержавеющей) стали из Китая до 12 ноября 2026 года включительно. Антидемпинговая пошлина в отношении перечисленных товаров, относящихся к 73 группе ТН ВЭД ЕАЭС, из Китая была установлена ранее, согласно Решению Коллегии ЕЭК от 09.02.2021 № 12 «О применении антидемпинговой меры посредством введения антидемпинговой пошлины в отношении сварных труб, трубок и профилей полых из коррозионностойкой (нержавеющей) стали, происходящих из Китайской Народной Республики и ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза». Размер пошлины варьируется от 14,62 % до 17,28 % от таможенной стоимости, в зависимости от конкретного производителя [5]. Данный пример показывает, что при декларировании товаров, приведенных в качестве примера выше, в обязательном порядке требуется документы подтверждающие не только страну происхождения, но и конкретного производителя.

Согласно статистическим данным Китай занимает первое место по производству и экспорту товаров 72 и 73 групп ТН ВЭД ЕАЭС. Доля в мировом производстве стали за 2025 год составляет 51,95 % (960,8 млн тонн) [6], мировом экспорте — 26 % [7]. Следующая на втором месте Индия производит всего лишь 8,92 % (164,9 млн тонн) стальной продукции.

За 2025 год Российская Федерация импортировала из Китая продукции 72 и 73 групп на сумму около 4 млрд долл. США [7]. С 1 января 2026 года Китай ввел обязательное лицензирование товаров 72 и 73 групп ТН ВЭД. Под лицензирование попадает приблизительно 40 % объема ввозимого товара данных групп. Таким образом, обязательное лицензирование введенное Правительством Китая создает дополнительные неудобства и трудности при декларировании 73 товарной группы.

В качестве последней особенности декларирования товаров 73 группы ТН ВЭД ЕАЭС стоит отметить, что если продукция или изделия из черных металлов разработаны, модифицированы или усилены для использования в военных целях или для ядерных реакторов, они автоматически попадают под ограничения, а значит к ним применяется разрешительный порядок ввоза [8].

Таким образом, успешное таможенное декларирование товаров группы 73 ТН ВЭД ЕАЭС невозможно без: технической грамотной классификации с учетом химического состава, способа изготовления и назначения; отслеживания актуальных антидемпинговых мер и ограничений, публикуемых ЕЭК; мониторинга изменений в национальном регулировании стран-контрагентов; соблюдения

разрешительного порядка при ввозе продукции двойного назначения. Игнорирование любого из этих аспектов

влечет за собой административную ответственность, финансовые потери и задержки выпуска товаров.

Литература:

1. «Китайский стальной путь» России. — Текст: электронный — URL: <https://www.metalbulletin.ru/a/363> (дата обращения: 11.06.2026).
2. Черные металлы: снижение внутреннего спроса и экспорта. — Текст: электронный — URL: <https://morvesti.ru/themes/1694/117781/> (дата обращения: 11.06.2026).
3. Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 14.09.2021 № 80 (ред. от 24.02.2026) «Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза, а также об изменении и признании утратившими силу некоторых решений Совета Евразийской экономической комиссии» // СПС КонсультантПлюс.
4. Постановление от 26.02.2017 № 5–9/2017 по делу № 5–9/2017 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sudact.ru/regular/doc/VTqIvLLOPfYI/>.
5. В ЕАЭС продлили меры защиты внутреннего рынка на сварные трубы. — Текст: электронный — URL: <https://inbusiness.kz/index.php/ru/last/v-eaes-prodlili-mery-zashity-vnutrennego-rynka-na-svarnye-truby> (дата обращения: 11.06.2026).
6. Рейтинг стран по производству стали в 2025 году // Россия сегодня. — Текст: электронный — URL: <https://riarating.ru/images/63029/42/630294227.pdf> (дата обращения: 11.06.2026).
7. Экспорт стали из Китая 2026 ограничения на 50 % поставок. — Текст: электронный — URL: <https://axillc.ru/news/novinki/eksport-stali-iz-kitaya-2026-ogranicheniya-na-50-postavok/> (дата обращения: 11.06.2026).
8. Постановление Правительства РФ от 16.07.2022 № 1286 «Об утверждении списка оборудования и материалов двойного назначения и соответствующих технологий, применяемых в ядерных целях, в отношении которых осуществляется экспортный контроль» // СПС КонсультантПлюс.

Проблемы перемещения товаров товарной группы 85 через таможенную границу ЕАЭС

Миленина Нозль Алексеевна, студент

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

В статье рассматриваются проблемы таможенного регулирования товаров группы 85 ТН ВЭД ЕАЭС. Особое внимание уделяется сложностям, возникающим при классификации товаров 85 группы, таких как многофункциональные устройства и товары, перемещаемых в несобранном виде.

Ключевые слова: товарная группа, классификация товаров, многофункциональные устройства, несобранный вид, национальная безопасность.

Problems of moving goods of commodity Group 85 across the customs border of the EAEU

This article examines customs regulations for goods in Group 85 of the EAEU TN VED. Particular attention is paid to the complexities that arise when classifying Group 85 goods, such as multifunctional devices and goods transported unassembled.

Keywords: commodity group, product classification, multifunctional devices, unassembled form, national security.

Товарная группа 85 товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (далее — ТН ВЭД ЕАЭС) охватывает широкий спектр электротехнической продукции — от бытовых электроприборов до сложных промышленных установок и электронных компонентов. В условиях цифровой трансформации экономики и развития высокотехно-

логических производств объемы перемещения товаров указанной группы через таможенную границу Евразийского экономического союза (далее — ЕАЭС) остаются стабильно высокими (в 2023 году — 35 572,0 млн долл. США, в 2024 году — 29 581,7 млн долл. США) [1, р. 12]. Это обуславливает актуальность исследования особенностей их таможенного регулирования.

Группа 85 ТН ВЭД ЕАЭС включает в себя генераторы, трансформаторы, аккумуляторы, бытовую, промышленную электронику, электрические машины и оборудование, их части, а также звукозаписывающую и звуковоспроизводящую аппаратуру, аппаратуру для записи и воспроизведения телевизионного изображения и звука. Классификация товаров в рамках данной группы осуществляется с учетом примечаний, которые устанавливают исключения и специальные правила [2].

Проанализировав наименования позиций данной группы можно сделать вывод о том, что чаще всего товары являются многокомпонентными, в связи с чем, при классификации и декларировании товаров данной группы, часто возникают споры и вопросы по назначению и степени завершенности вида товаров. Указанное обстоятельство порождает комплекс проблем как для участников внешнеэкономической деятельности (далее ВЭД), так и для таможенных органов.

Первой проблемой стоит отметить — проблемы классификации многокомпонентных товаров, где каждый из компонентов перемещаемого товара, в свою очередь, может обладать большим количеством характеристик и быть изготовленным из различных материалов, вследствие чего может иметь самостоятельный код ТН ВЭД ЕАЭС [3, с. 28].

Классификация товаров группы 85 представляет «проблематичной и трудоемкой в силу широкого ассортимента товаров, их модификации, многофункциональности, сложности конструкции» [3, с. 28]. Пояснения к ТН ВЭД ЕАЭС по группе 85 устанавливают многочисленные исключения, однако практика показывает, что эти исключения не охватывают всех возникающих ситуаций. Например, в данную группу не включаются: изделия с электроподогревом, используемые человеком; стеклянные изделия товарной позиции 7011; машины и аппаратура товарной позиции 8486; медицинские вакуумные аппараты; мебель с электроподогревом. Однако границы между исключениями и включаемыми товарами не всегда очевидны.

Особую сложность вызывает классификация товаров, перемещаемых в несобранном или разобранном виде. Компоненты сложного оборудования могут поставляться отдельными партиями через определенные промежутки времени, что порождает вопрос: относится ли данный компонент к перемещаемому комплексу и является ли он необходимой составной частью готового изделия. В зависимости от того в каком виде перемещается товар может увеличиваться, либо уменьшаться количество поданных деклараций на товары, а также, изменяться их стоимость.

Одной из наиболее острых проблем современного таможенного регулирования является классификация многофункциональных устройств, которые могут сочетать в себе разные функции, что создает проблемы при определении основного назначения товара.

Показательным является спор между ФТС России и ООО «Эппл Рус» относительно классификации устройства Apple Watch. Таможенный орган классифицировал

товар как наручные электрические часы (код 9102 12 000 0) со ставкой ввозной пошлины 10 %, в то время как компания настаивала на классификации в товарной позиции 8517 (машины для приема, преобразования и передачи данных) с нулевой ставкой пошлины. Спор был разрешен только Верховным Судом РФ, который встал на сторону импортера [4, с. 123]. Данный случай демонстрирует, что неправильная классификация товаров влечет за собой неправильное исчисление таможенных платежей.

Практика таможенного контроля товаров 85 группы вызывает еще две проблемы классификации. Первая — это различия правоприменительной практики. Разные таможенные органы (и даже разные инспекторы в рамках одного органа) могут по-разному классифицировать идентичные товары. Это обуславливается сложностью электротехнической продукции требует специальных технических знаний, которыми не всегда обладают должностные лица таможенных органов. Вторая — длительность экспертиз для установления точных технических характеристик товара.

Следующей проблемой является то, что товары группы 85 подвержены влиянию различных нетарифных мер регулирования. Технические барьеры в торговле оказывают «сильное отрицательное влияние» на качественные характеристики импорта оборудования.

Прежде всего, специфика ввоза товаров группы 85 зависит от целого ряда критериев, связанных с техническими характеристиками товара. Исследования показывают, что техническое регулирование фактически выполняет роль фильтра, обеспечивающего безопасность продукции и предотвращающего попадание на рынок товаров, не соответствующих требованиям соблюдения технических регламентов Евразийского экономического союза.

Вследствие того, что многие товары группы 85 считаются потенциально опасными для национальной безопасности, при их ввозе необходимо оформлять ряд документов, подтверждающих их легальность пребывания на территории союза, например, нотификацию для любых устройств, содержащих функцию шифрования (криптографии) или заключение Государственной комиссии по радиочастотам, необходимое для законного ввоза и эксплуатации оборудования, работающего с радиочастотами.

В качестве еще одной проблемы перемещения товаров 85 группы следует отметить санкционные ограничения и параллельный импорт. В условиях санкционного давления возникла проблема резкого сокращения прямых поставок высокотехнологичной продукции из недружественных стран и увеличение их ввоза по параллельному импорту. Однако параллельный импорт порождает проблемы такие как:

- риски ввоза контрафактной и неоригинальной продукции в виду своей дороговизны;
- сложности с гарантийным обслуживанием;
- отсутствие официальной технической поддержки;
- проблемы с классификацией при отсутствии полной технической документации.

Последняя проблема связана с применением института предварительных классификационных решений. Хотя ин-

ститут и существует, его эффективность снижается из-за длительности сроков принятия решений, ограниченной сферы действия (решение обязательно только для заявителя) и отсутствия механизмов обжалования.

Таким образом, товары группы 85 ТН ВЭД ЕАЭС представляют собой сложный объект таможенного регулирования в силу многообразия, технологической сложности и динамичного обновления ассортимента, перемещение которого через таможенную границу ЕАЭС сопряжено с многочисленными проблемами: классификационными, административными и внешнеэкономическими.

Решение выявленных проблем требует комплекса мер: от ускорения пересмотра номенклатуры и разработки четкой методологии классификации многофункциональных устройств до оптимизации тарифного регулирования и повышения квалификации таможенных органов. Особое внимание следует уделить адаптации таможенного регулирования к условиям санкционного давления и развитию института предварительных классификационных решений, а также созданию системы электронного консультирования для оперативного получения разъяснений по вопросам классификации.

Литература:

1. EAEU Import Statistics, HS84, HS85, HS87. — Текст: электронный // Trademap: [сайт]. — URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата обращения: 11.06.2026).
2. Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 14.09.2021 № 80 (ред. от 24.02.2026) «Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза, а также об изменении и признании утратившими силу некоторых решений Совета Евразийской экономической комиссии» // СПС КонсультантПлюс.
3. Сивкова, А. Д. Порядок и особенности классификации товара в несобранном или разобранном виде, в том числе в некомплектном или незавершенном виде по Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности / А. Д. Сивкова. — Текст: непосредственный // Сборник студенческих научных работ по актуальным вопросам таможенного регулирования. — Тверь: Твер. гос. ун-т, 2018. — С. 27–34.
4. Прутовых, М. А. Проблемы классификации и таможенного регулирования ввоза электрических машин и оборудования; звуко- и теле- записывающей и воспроизводящей аппаратуры / М. А. Прутовых, А. С. Шпак. — Текст: непосредственный // Науки об управлении государством, экономикой и обществом. — омск: Омский гос. технический ун-т, 2023. — С. 204–207.
5. Демченкова, С. А. Исследование проблемных вопросов системы классификации товаров ТН ВЭД ЕАЭС на примере 84-й и 85-й товарных групп / С. А. Демченкова, И. Е. Крыгина, И. А. Фролов. — Текст: непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 1–1(95). — С. 122–126.

Совершенствование процессов адаптации и наставничества в транспортно-логистических компаниях

Московцев Степан Сергеевич, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В современных условиях быстрого изменения бизнес-среды транспортно-логистические компании сталкиваются с необходимостью оптимизации процессов адаптации и наставничества сотрудников для повышения их эффективности и удержания кадров. В статье рассматриваются ключевые аспекты, влияющие на успешную интеграцию новых работников в коллектив и их профессиональное развитие. Анализируются современные подходы и методики, применяемые в процессе наставничества, включая внедрение цифровых решений и создание структурированных программ адаптации. Также обсуждаются роль корпоративной культуры и участие руководства в формировании эффективной системы наставничества. В результате проведенного исследования предлагаются практические рекомендации по совершенствованию данных процессов, направленные на снижение текучести кадров и повышение производительности работы сотрудников. Статья будет полезна HR-менеджерам, руководителям отделов и специалистам по обучению, стремящимся к созданию эффективной системы адаптации и поддержки талантливых сотрудников в условиях динамичного рынка.

Адаптация новых сотрудников в транспортно-логистических компаниях напрямую влияет на скорость их включения в рабочие процессы, качество обслуживания клиентов и устойчивость операционной деятель-

ности. В условиях высокой динамики рынка, строгих регламентов и необходимости координации между разными подразделениями наставничество становится одним из ключевых инструментов профессионального становления

персонала. Однако его эффективность во многом зависит от того, насколько грамотно выстроены процессы сопровождения, обучения и контроля результатов адаптации.

Совершенствование процессов адаптации наставничества позволяет сократить период вхождения новичков в должность, снизить текучесть кадров и повысить уровень вовлеченности сотрудников. Для транспортно-логистических компаний особенно важно не только передавать профессиональные знания, но и формировать понимание стандартов безопасности, корпоративной культуры и требований к качеству сервиса. Поэтому разработка более гибких и результативных моделей наставничества становится важной задачей управления персоналом.

В транспортно-логистических компаниях адаптация новых сотрудников и наставничество выступают ключевыми элементами устойчивой работы бизнеса. Высокая интенсивность операций, строгие сроки доставки, требования к безопасности и взаимодействие с клиентами создают среду, в которой новичок должен быстро освоить не только должностные обязанности, но и корпоративные стандарты. Наставник помогает сократить период вхождения в профессию, передает практический опыт, снижает вероятность ошибок и повышает уверенность сотрудника в ежедневной работе. В условиях дефицита кадров грамотная система адаптации становится инструментом удержания персонала и повышения производительности. Именно поэтому совершенствование наставничества позволяет компаниям быстрее интегрировать новых работников, укреплять командное взаимодействие и обеспечивать качество логистических процессов.

Ключевые проблемы текущих процессов адаптации новых сотрудников в транспортно-логистических компаниях связаны с несистемностью, дефицитом времени у наставников и слабой формализацией этапов ввода в должность. На практике обучение часто сводится к краткому инструктажу, после чего новичок вынужден самостоятельно разбираться в маршрутах, документообороте, цифровых сервисах и требованиях безопасности. Это повышает риск ошибок, задержек и нарушения регламентов. Дополнительную сложность создают высокая текучесть кадров, сменный график и различия в уровне подготовки персонала. Нередко наставники не обладают едиными методиками передачи знаний, а обратная связь носит эпизодический характер, что замедляет адаптацию и снижает вовлеченность сотрудников.

Совершенствование наставничества в транспортно-логистических компаниях должно опираться на систем-

ность, адресность и измеримость результатов. Важно закреплять за наставником не только передачу знаний, но и сопровождение новичка в реальных рабочих ситуациях: при оформлении рейсов, взаимодействии с клиентами, соблюдении регламентов и норм безопасности. Эффективность повышают чек-листы, индивидуальные планы адаптации, карты компетенций и регулярная обратная связь. Полезны цифровые инструменты: корпоративные платформы обучения, короткие видеоинструкции, тестирование и трекинг прогресса. Наставничество также требует мотивации опытных сотрудников через признание, доплаты и включение в систему оценки персонала.

Практическое внедрение улучшенной системы адаптации в транспортно-логистической компании начинается с диагностики текущих процессов и выявления узких мест: сроков выхода на нормативную производительность, ошибок в документации, нарушений регламентов и уровня вовлеченности новых сотрудников. Далее формируется единый маршрут адаптации, включающий вводный инструктаж, назначение наставника, поэтапное освоение функций и контрольные точки оценки. На следующем этапе разрабатываются чек-листы, памятки, сценарии обучения и критерии успешности, согласованные с производственными задачами подразделений. После пилотного запуска проводится сбор обратной связи от наставников, новичков и руководителей, затем корректируются сроки, содержание и методы сопровождения. Завершающим шагом становится регулярный мониторинг показателей адаптации и закрепление лучших практик в корпоративных стандартах.

Эффективность наставнических программ в транспортно-логистических компаниях целесообразно оценивать по совокупности количественных и качественных показателей. К первым относят сокращение срока адаптации новых сотрудников, снижение текучести кадров, уменьшение числа ошибок в операционной деятельности и рост производительности труда. Качественные критерии включают уровень удовлетворенности наставляемых, степень вовлеченности персонала и готовность применять корпоративные стандарты на практике. Перспективы развития таких программ связаны с цифровизацией обучения, использованием LMS-платформ, персонализацией маршрутов адаптации и внедрением системы регулярной обратной связи. Важным направлением становится подготовка самих наставников, развитие их управленческих и коммуникативных компетенций.

Литература:

1. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для вузов. — 24е изд. — М.: Дашков и К, 2023. — 418 с. — освещает основы логистики, включая управление персоналом в логистических системах.
2. Неруш Ю.М., Неруш А.Ю. Логистика: учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2024. — 552 с. — содержит разделы по организации работы персонала в логистике.
3. Сергеев В.И. Управление цепями поставок: учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 478 с. — затрагивает вопросы адаптации персонала в контексте управления цепями поставок.

4. Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Логистика для предпринимателя: учебник. — М.: ИНФРАМ, 2022. — 282 с. — включает аспекты кадрового обеспечения логистических процессов.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. — 6е изд. — М.: Магистр: ИНФРАМ, 2023. — 656 с. — разделы по управлению персоналом и адаптации новых сотрудников.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 10е изд. / пер. с англ. — СПб.: Питер, 2020. — 848 с. — классические подходы к адаптации и наставничеству.
7. Губенко В.К., Николаенко И.В., Тарасенко А.В. Закономерности адаптационных процессов в транспортнологистической системе // Вестник Приазовского государственного технического университета. Серия: Технические науки. — 2006. — № 16. — С. 112–118. — анализ адаптации в транспортных системах.
8. Кокушкина Е.В. Методы оценки адаптационных свойств микрологистических систем (на примере автотранспортных предприятий) // Логистика и управление цепями поставок. — 2021. — № 3. — С. 45–52. — методики оценки эффективности адаптации.
9. Евсеева А.А. Критерии оценки функционирования микрологистических систем автотранспортных фирм // Транспорт: наука, техника, управление. — 2022. — № 5. — С. 28–34. — показатели успешности адаптации в логистике.

Критерии оценки процессов адаптации и наставничества в транспортно-логистических компаниях

Московцев Степан Сергеевич, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Адаптация и наставничество сотрудников в транспортно-логистических компаниях играет ключевую роль в обеспечении стабильной работы, снижении текучести кадров и повышении качества обслуживания клиентов. В условиях высокой динамики отрасли, строгих сроков доставки и необходимости точного соблюдения регламентов особенно важно, чтобы новый работник быстро осваивал корпоративные стандарты, технологические процессы и особенности взаимодействия с коллегами и партнерами.

Оценка эффективности адаптации и наставничества позволяет понять, насколько успешно сотрудник включился в рабочую среду, освоил должностные обязанности и достиг требуемого уровня производительности. Для транспортно-логистических компаний разработка четких критериев такой оценки помогает не только оптимизировать кадровые процессы, но и повысить управляемость бизнеса, сократить издержки и укрепить конкурентоспособность на рынке.

Адаптация и наставничество в транспортно-логистических компаниях представляет собой комплексные процессы, обеспечивающие быстрое включение новых сотрудников, подразделений и управленческих решений в действующую операционную среду. Для данной отрасли особенно важно, чтобы мероприятия учитывали высокую динамику спроса, строгие требования к срокам доставки, многоуровневую структуру маршрутов и необходимость постоянного взаимодействия между офисом, складом, транспортом и клиентами.

В транспортно-логистической сфере адаптация и наставничество влияют не только на скорость выхода сотрудника на нормативную производительность, но и на качество сервиса, снижение ошибок при обработке грузов, уровень соблюдения SLA и устойчивость внутренних процессов. Именно поэтому оценка адаптации и наставничества должна опираться на измеримые критерии: сроки освоения должностных обязанностей, число допущенных нарушений, степень самостоятельности, результаты наставничества и обратную связь от руково-

дителей. Грамотно выстроенные адаптация и наставничество снижают текучесть кадров, уменьшают издержки на обучение и повышает общую надежность логистической цепи.

Ключевые критерии оценки адаптационных процессов и процессов наставничества в транспортно-логистических компаниях позволяют определить, насколько быстро и результативно новые сотрудники, подразделения или управленческие решения включаются в действующую операционную среду. Прежде всего оценивается скорость выхода на целевые показатели: время, необходимое для освоения должностных обязанностей, соблюдения регламентов и достижения нормативов по производительности. Не менее важен уровень качества выполнения операций, выражающийся в точности оформления документов, соблюдении маршрутов, сроков доставки и требований к сохранности грузов. Существенным критерием выступает степень снижения ошибок и нарушений в период адаптации, поскольку именно она отражает эффективность обучающих и наставнических процедур.

Также учитывается интеграция сотрудника в команду, включая взаимодействие с диспетчерами, водителями, складским персоналом и клиентами. Для управленческих и организационных изменений значимым показателем становится устойчивость процессов: сохранение бесперебойности перевозок, предсказуемость загрузки ресурсов и отсутствие простоев. Дополнительно анализируются экономические результаты адаптации, такие как затраты на обучение, потери от брака и возвратов, а также влияние на уровень сервиса и удовлетворенность клиентов. Комплексная оценка по данным критериям позволяет выявить слабые места адаптационного механизма и своевременно скорректировать программы сопровождения, обучения и контроля.

Эффективность адаптации и наставничества в транспортно-логистических компаниях оценивается через совокупность кадровых и операционных показателей, отражающих, насколько быстро новый сотрудник или обновленный процесс достигает требуемого уровня результативности. Для персонала ключевыми критериями выступают срок выхода на нормативную производительность, качество выполнения должностных обязанностей, количество ошибок в документации и взаимодействии с клиентами, а также уровень соблюдения регламентов безопасности и сроков доставки. Важным индикатором является текучесть в период испытательного срока: чем она ниже, тем успешнее адаптационная программа. Дополнительно учитываются скорость освоения цифровых систем управления перевозками, складскими операциями и маршрутизацией, а также результаты оценки руководителя и наставника.

Для бизнес-процессов эффективность адаптации и наставничества проявляется в сокращении времени обработки заказов, снижении числа сбоев при передаче информации между подразделениями, уменьшении про-

стоёв транспорта и складского оборудования, а также в росте точности планирования рейсов и загрузки мощностей. Существенное значение имеют показатели уровня сервиса: своевременность доставки, количество рекламаций, соблюдение SLA и стабильность работы цепочки поставок. Если после внедрения изменений наблюдается ускорение операций, снижение издержек и повышение удовлетворенности клиентов, можно говорить о высокой результативности адаптации.

Анализ и мониторинг адаптации и наставничества в транспортно-логистической компании требуют сочетания количественных и качественных методов, поскольку успешность вхождения сотрудника в работу зависит не только от скорости освоения обязанностей, но и от его интеграции в команду и понимания регламентов. На практике используются показатели текучести в первые месяцы работы, срок выхода на плановую производительность, количество ошибок при оформлении перевозочных документов, соблюдение стандартов безопасности и дисциплины. Важным источником информации выступают регулярные оценки руководителя и наставника, позволяющие отслеживать динамику профессионального роста и уровень самостоятельности новичка. Дополняют их опросы удовлетворенности, интервью по итогам испытательного срока и сбор обратной связи от коллег, взаимодействующих с новым сотрудником в логистической цепочке. Для повышения объективности данные рекомендуются фиксировать в HR-аналитике и сопоставлять по подразделениям, сменам и должностям. Это помогает выявлять проблемные участки адаптации, например, дефицит инструктажа, перегрузку в период обучения или недостаточную поддержку со стороны наставника. Системный мониторинг делает процесс адаптации и наставничества управляемым и позволяет своевременно корректировать программу ввода в должность.

Литература:

1. Гаджинский, А. М. Логистика. — 24е изд. — М.: Дашков и К°, 2021.
2. Сергеев, В. И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. — М.: ИНФРАМ, 2019.
3. Сток, Дж. Р., Ламберт, Д. М. Стратегическое управление логистикой. — М.: ИнфраМ, 2018.

Интеграция России в мировую финансовую систему в условиях санкций: кейс МКПАО «Яндекс»

Птицина Марина Сергеевна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

Финансовая глобализация в современной экономике означает углубление взаимосвязи национальных финансовых систем, рост трансграничного движения капитала и усиление зависимости бизнеса от международных рынков, институтов и цифровой инфраструктуры

[1]. Для технологических компаний такая среда открывает возможности ускоренного роста, доступа к широкому кругу инвесторов и быстрого масштабирования цифровых продуктов на разных рынках [2]. Вместе с тем она делает бизнес особенно чувствительным к геополитическим изменениям.

тическим ограничениям, поскольку блокировка расчётов, ограничение листинга или разрыв технологических цепочек способны быстро изменить финансовую модель компании [3].

Именно поэтому анализ МКПАО «Яндекс» представляет особый интерес. Компания сформировалась как крупная технологическая экосистема, включающая поиск, рекламу, электронную коммерцию, сервисы городской мобильности, облачные решения, подписки, медиаплатформы и корпоративные цифровые продукты [4]. Такая многосегментная структура позволяет рассматривать «Яндекс» как показательный пример адаптации российского технологического бизнеса к изменениям мировой финансовой среды и санкционному давлению [5].

До введения масштабных санкционных ограничений «Яндекс» развивался в логике глобализированной цифровой экономики: использовал преимущества международной корпоративной структуры, взаимодействовал с иностранными инвесторами и был встроен в глобальные финансовые и технологические связи [6]. Однако после 2022 года внешняя среда существенно изменилась. Санкции стали затрагивать не только движение капитала, но и расчётные операции, инвестиционные механизмы, каналы международного финансирования и технологическое взаимодействие [7]. Наиболее показательным символом этих изменений стало прекращение нормального доступа к традиционной зарубежной биржевой инфраструктуре и рост неопределённости вокруг международного корпоративного контура Yandex N. V. [8].

Несмотря на внешние ограничения, «Яндекс» в 2020–2024 годах сохранил высокие темпы роста. Согласно данным, приведённым в курсовой работе, выручка компании выросла с 218–231,8 млрд руб. в 2020 году до 1 094,6 млрд руб. в 2024 году [9]. Это означает рост более чем в 4,5 раза за сравнительно короткий период, что указывает на успешное расширение экосистемы и высокую адаптационную способность компании [10]. Особенно важно, что рост обеспечивался не только традиционным поисковым сегментом, но и новыми направлениями, которые в условиях санкций стали играть всё более заметную роль [11].

Структурный анализ выручки показывает, что за этот период бизнес-модель «Ядекса» заметно изменилась. Если в 2020 году на сегмент «Поиск и портал» приходилось около 50 % совокупной выручки, то к 2024 году его доля сократилась до 33 % [12]. В то же время вклад e-commerce-сервисов вырос примерно с 10–15 % до 25 %, а значение прочих направлений экосистемы также увеличилось [13]. Следовательно, устойчивость компании стала в большей степени зависеть не от одного базового сегмента, а от диверсифицированной структуры доходов [14].

Эта тенденция имеет принципиальное значение для понимания интеграции России в мировые финансы в условиях санкций. В прежней модели высокий уровень включённости в глобальные рынки капитала был важнейшим источником роста [15]. В новых условиях более значимым фактором устойчивости становится способ-

ность компании перераспределять внутренние ресурсы между сегментами, развивать локальные рынки и снижать зависимость от внешних источников финансирования [16]. Именно такую адаптационную модель демонстрирует «Яндекс» [3].

Рост компании проявился и в расширении её кадровой и имущественной базы. Численность персонала увеличилась с 11 864 человек в 2020 году до 28 992 человек в 2024 году [17]. Такой рост означает не только увеличение масштабов бизнеса, но и усложнение организационной структуры, усиление технологической, логистической и исследовательской составляющей компании [18]. Одновременно совокупные активы «Ядекса» выросли с 515,5 млрд руб. в 2021 году до 1 099,0 млрд руб. в 2024 году [10]. Это подтверждает, что компания продолжала инвестировать в развитие даже в условиях высокой внешней неопределённости [9].

Структура активов «Ядекса» отражает особенности цифровой экосистемы. На протяжении анализируемого периода более половины активов приходилось на внеоборотную часть, связанную с долгосрочными вложениями, инфраструктурой и нематериальными ресурсами [19]. Вместе с тем к 2024 году доля оборотных активов заметно увеличилась и достигла 46,1 %, а объём денежных средств, денежных эквивалентов и краткосрочных депозитов составил около 212,5 млрд руб. [9]. Это позволяет сделать вывод о формировании значительного запаса ликвидности, который в условиях санкций становится одним из ключевых механизмов финансовой самостраховки компании [10].

Финансовые результаты также подтверждают способность «Ядекса» адаптироваться к новым условиям. Скорректированная EBITDA выросла с 45,2 млрд руб. в 2020 году до 188,6 млрд руб. в 2024 году [10]. При этом чистая прибыль оставалась более волатильной: в 2021 году компания получила убыток, в 2022 году — существенную прибыль, а в 2024 году чистая прибыль составила 11,5 млрд руб. при скорректированной чистой прибыли 100,9 млрд руб. [10]. Такая разница показывает, что на итоговый результат серьёзно влияли разовые и неоперационные факторы, усилившиеся в период санкционной и институциональной перестройки [10].

Отдельного внимания заслуживает вопрос о том, как именно санкции повлияли на финансовую модель компании. В курсовой работе подчёркивается, что ограничения затронули доступ к международным рынкам капитала, расчётные механизмы и взаимодействие с иностранными инвесторами и партнёрами [3]. Это привело к росту зависимости от внутреннего рынка, ограничению географической диверсификации и необходимости искать новые формы финансирования и корпоративной устойчивости [6]. В этих условиях компания стала сильнее опираться на внутренние ресурсы, развитие отечественной инфраструктуры и использование национального финансового рынка [20].

Показательно и то, что в анализируемый период изменилась структура капитала компании. Если в 2021–2022

годах доля собственного капитала в активах держалась примерно на уровне 50 %, то к 2024 году она снизилась до 26,7 % [10]. Это свидетельствует о более активном использовании обязательств и долговых инструментов для обеспечения роста [21]. При этом сама возможность выхода на внутренний долговой рынок, в том числе через облигационные программы, показывает, что адаптация к санкциям сопровождается не отказом от финансовой интеграции как таковой, а её перенастройкой на иные институциональные каналы [20].

При этом трансформация финансовой модели «Яндекса» демонстрирует, что ответом на ужесточение внешних ограничений становится не свёртывание деятельности, а усложнение инструментов управления рисками и капитальной структурой: компания наращивает ликвидный запас, активнее использует долговое финансирование на внутреннем рынке и перераспределяет ак-

центы в сторону тех сегментов экосистемы, которые менее чувствительны к международным санкциям и институциональной волатильности.

Таким образом, опыт МКПАО «Яндекс» показывает, что интеграция России в мировые финансы в условиях санкций не прекращается, а принимает иную форму [15]. Прежняя модель, основанная на широком доступе к международным биржевым, инвестиционным и расчётным механизмам, уступает место модели выборочной и адаптационной интеграции [22]. В этой модели ключевую роль играют диверсификация бизнеса, внутренняя ликвидность, технологическая автономия, развитие локального рынка капитала и способность крупной экосистемы перераспределять ресурсы в ответ на внешние шоки [23]. Именно поэтому кейс «Яндекса» важен не только как корпоративный пример, но и как отражение более широкой трансформации участия России в мировой финансовой системе [3; 9].

Литература:

1. Финансовая глобализация: содержание и проблемы // Современные проблемы науки и образования. 2010. URL: <https://science-education.ru/article/view?id=13959> (дата обращения: 25.04.2026).
2. Цифровые транснациональные корпорации и тренды их развития // Экономика и социум. 2023. № 6–2 (109). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-transnatsionalnye-korporatsii-i-trendy-ih-razvitiya-ii> (дата обращения: 25.04.2026).
3. Влияние международных санкций на ведение бизнеса в России на примере компании «Яндекс». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-sanktsiy-na-vedenie-biznesa-v-rossii-na-primere-kompanii-yandeks> (дата обращения: 25.04.2026).
4. Ключевые бизнесы | Сайт для инвесторов Яндекса. URL: <https://ir.yandex.ru/key-businesses> (дата обращения: 25.04.2026).
5. Яндекс: проекты, компании, продукция и структура. URL: <https://investprojects.info/holding/yandex> (дата обращения: 25.04.2026).
6. Yandex: The end of an era for Russia's most innovative firm. URL: <https://en.thebell.io/yandex-the-end-of-an-era-for-russias-most-innovative-firm> (дата обращения: 25.04.2026).
7. Экономические аспекты международных санкций и их последствия // IMES. 2023. URL: <https://imes.su/press-tsentr/stati/ekonomicheskie-aspekty-mezhdunarodnykh-sanktsij-i-ikh-posledstviya/> (дата обращения: 25.04.2026).
8. Yandex and 4 other Russian tech firms to be delisted from Nasdaq and NYSE. URL: <https://techcrunch.com/2023/03/16/yandex-and-4-other-russian-tech-firms-to-be-delisted-from-nasdaq-and-nyse/> (дата обращения: 25.04.2026).
9. Яндекс объявляет финансовые результаты за IV квартал 2024 года и 2024 год. URL: <https://yandex.ru/company/news/20-02-2025> (дата обращения: 25.04.2026).
10. Фундаментальные показатели «Яндекс» (YDEX) // Финам. URL: <https://www.finam.ru/quote/moex/ydex/financial/> (дата обращения: 25.04.2026).
11. Ведущие позиции на многих рынках | Сайт для инвесторов Яндекса. URL: <https://ir.yandex.ru/about/markets> (дата обращения: 25.04.2026).
12. Анализ компании «Яндекс» // vc.ru. URL: <https://vc.ru/invest/2050041-analiz-kompanii-yandeks> (дата обращения: 25.04.2026).
13. Выручка «Яндекса» впервые превысила 1 трлн руб. // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/20/02/2025/67b6cac19a79477d14fd94> (дата обращения: 25.04.2026).
14. Глубокий анализ компании «Яндекс»: структура и изменения 2024 года. URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Liqviid/4b88e6c8-ec22-4a6a-88a2-3e71819f648b/> (дата обращения: 25.04.2026).
15. Financial sanctions and future of globalization // Journal of the New Economic Association. 2022. URL: <http://www.econorus.org/repec/journal/2022-55-212-217r.pdf> (дата обращения: 25.04.2026).
16. Геополитические риски как фактор стратегической неопределенности российских организаций. URL: <https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2025/10/geopoliticheskie-riski-kak-faktor.pdf> (дата обращения: 25.04.2026).
17. Яндекс (YDEX): численность персонала по МСФО. URL: <https://smart-lab.ru/q/YDEX/MSFO/employees/> (дата обращения: 25.04.2026).

18. Отчет об устойчивом развитии группы компаний «Яндекс» за 2020 год. URL: https://rspp.ru/upload/uf/535/bznly_uhvi1oasograj5y16gc1d4tzjym/Яндекс_оур_2020.pdf (дата обращения: 25.04.2026).
19. Финансовые показатели «Яндекс» // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Финансовые_показатели_Яндекс (дата обращения: 25.04.2026).
20. Яндекс разместил дебютный выпуск биржевых облигаций. URL: <https://yandex.ru/company/news/03-21-04-2025> (дата обращения: 25.04.2026).
21. «Яндекс» готовит программу облигаций на 350 млрд рублей. URL: <https://bonds.finam.ru/news/item/-yandex-gotovit-programmu-obligatsiy-na-350-mlrd-rubley/> (дата обращения: 25.04.2026).
22. Как растущие геополитические риски пагубно влияют на цены активов // IMF Blog. 2025. URL: <https://www.imf.org/ru/blogs/articles/2025/04/14/how-rising-geopolitical-risks-weigh-on-asset-prices> (дата обращения: 25.04.2026).
23. Совокупная выручка Yandex B2B Tech за 2024 год составила 32 млрд руб. // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2025/03/27/1100583-sovokupnaya-viruchka-yandex> (дата обращения: 25.04.2026); Результаты Yandex Cloud за 2024 год. URL: <https://yandex.cloud/ru/blog/posts/2025/03/financial-results-2024> (дата обращения: 25.04.2026).

Состав бюджета затрат на персонал

Ребиков Максим Николаевич, студент магистратуры
Волгоградский государственный социально-педагогический университет

Грамотное планирование бюджета затрат на персонал является важной составляющей финансовой стабильности и эффективности любой организации. HR-специалистам необходимо точно определить необходимые расходы, чтобы избежать дефицита ресурсов или излишних трат.

Ключевые слова: бюджетирование, персонал, затраты, оплата труда, финансы, модель.

Breakdown of the personnel expenses budget

Competent planning of the personnel cost budget is an important component of the financial stability and efficiency of any organization. HR specialists need to accurately determine the necessary expenses in order to avoid resource shortages or unnecessary expenses.

Keywords: budgeting, personnel, costs, remuneration, finance, model.

Одним из немаловажных направлений внутренней деятельности любого предприятия является бюджетирование, которое представляет собой управленческий инструмент распределения (или планирования) ресурсов, отраженных в денежных и натуральных показателях с целью достижения стратегических целей бизнеса [1].

Система бюджетов предоставляет возможность руководителю компании предварительно оценить эффективность управленческих решений, рациональным образом распределить ресурсы между подразделениями, определить пути развития кадрового состава и избежать кризисной ситуации.

Процесс бюджетирования — это целостная система планирования, учета и контроля на уровне предприятия в рамках принятой финансовой стратегии времени.

Общая цель бюджетирования состоит в обеспечении предсказуемости и управляемости деятельности предприятия [2]. Практическая цель бюджетирования заключается в формировании бюджетов, в результате этого руководство предприятия получит ясность по текущей и будущей

финансовой ситуации в организации с точки зрения ключевых финансовых показателей: прибыли, остатков денежных средств и итогов экономических потоков.

Кроме того, основными целями бюджетирования являются:

- мотивация сотрудников при помощи ориентации на достижение цели предприятия;
- осуществление периодического планирования и прогнозирования;
- обеспечение координации, кооперации, коммуникации;
- обеспечение осведомленности по затратам компании;
- требование к менеджерам количественно обосновать их планы;
- формирование системы оценки и контроля исполнения;
- исполнение требований законов и договоров.

Оперативное и качественное бюджетное управление оказывает влияние на сокращение нерационального при-

менения денежных средств любого субъекта хозяйствования, а также на налаживание контроля за величиной и направлениями их расходования.

Бюджетирование предоставляет возможность увеличить результативность и качество управленческой деятельности организации, усилить режим экономии материальных и финансовых ресурсов, установить причины отклонений тех либо других критериев деятельности компании. Правильно организованное бюджетирование способствует как оперативному обнаружению недостатков в управленческой деятельности компании, так и своевременному принятию мер к их устранению.

Бюджетирование затрат на персонал — важный элемент управленческого учета, который позволяет компании заблаговременно оценить финансовые потребности в сфере кадровых расходов. Такой подход дает возможность не только спрогнозировать общую сумму средств, необходимых для содержания сотрудников, но и распределить эти затраты по подразделениям, проектам и направлениям бизнеса, а также учесть потенциальные отклонения, способные повлиять на итоговый финансовый результат.

Для ключевых лиц организации — финансового директора, руководства компании и кадровой службы — бюджет затрат на персонал становится единой рабочей моделью. Он создает прямую связь между кадровыми решениями и их финансовыми последствиями. Например, такие действия, как прием новых сотрудников, корректировка окладов, премирование, учет сезонной нагрузки, оплата переработок, организация обучения и предоставление компенсаций, — все это отражается в бюджете и помогает оценить их влияние на экономику компании.

Автоматизация учета затрат на персонал существенно повышает эффективность процесса. Вместо разрозненных таблиц появляется единая система, где можно не только планировать бюджет, но и фиксировать фактические расходы, анализировать отклонения, распределять затраты по центрам ответственности, а также видеть, как кадровые расходы влияют на общие финансовые показатели организации.

Ключевой аспект грамотного бюджетирования — учет полной стоимости сотрудников для бизнеса. Многие компании допускают ошибку, ограничиваясь планированием лишь окладной части или фонда оплаты труда (ФОТ), а остальные расходы фиксируя уже постфактум. В результате бюджет формально соответствует плану, но не отражает реальной финансовой нагрузки на организацию [2].

Полноценный бюджет затрат на персонал охватывает гораздо более широкий спектр расходов, чем просто выплаты сотрудникам. В него включаются: окладная часть

и тарифные ставки, переменные выплаты (премии, бонусы), доплаты и надбавки, компенсации за переработки и замещения, обязательные начисления (налоги и взносы), затраты на подбор, адаптацию и обучение персонала, выплаты по гражданско-правовым договорам, расходы на социальные программы и льготы (питание, транспорт, спецодежда, медицинское обслуживание и т.д.), а также затраты, распределяемые по подразделениям, проектам или направлениям деятельности.

Такой всесторонний подход позволяет оценить не просто сумму выплат сотрудникам, а полную стоимость трудовых ресурсов. Это особенно актуально для организаций, где кадровые затраты напрямую влияют на себестоимость продукции, услуг или проектов — например, в производстве, строительстве, сфере обслуживания или проектных работах.

Важно различать фонд оплаты труда и управленческий бюджет затрат на персонал. ФОТ охватывает преимущественно выплаты заработной платы: оклады, премии, доплаты. В то же время управленческий бюджет шире — он учитывает все расходы, связанные с привлечением, содержанием и развитием персонала: от обязательных начислений и компенсаций до затрат на обучение, подбор кадров, адаптацию и обеспечение рабочих мест [3].

С точки зрения управленческого учета эта разница имеет принципиальное значение. Контроль только за ФОТ может привести к недооценке реальных затрат: например, подразделение может укладываться в лимиты по оплате труда, но при этом генерировать существенные дополнительные расходы — на обучение, компенсации, привлечение временных исполнителей и т.п.

Главная задача бюджета затрат на персонал заключается не в простом ограничении расходов, а в том, чтобы сделать их управляемыми, прогнозируемыми и согласованными с бизнесцелями. Благодаря такому инструменту компания может заранее оценить влияние кадровых решений на денежный поток — например, последствия найма новых сотрудников, повышения окладов, изменения графиков работы, запуска новых проектов или расширения подразделений.

Кроме того, бюджет помогает сравнивать эффективность разных подразделений. Если два отдела имеют схожую численность, но разную стоимость персонала, система управленческого учета позволяет выявить причины расхождений: различия в уровне ставок, объемах премирования, количестве переработок, структуре должностей, распределении задач или уровне производительности. Это, в свою очередь, дает руководству дополнительные инструменты для оптимизации кадровой политики и повышения общей финансовой эффективности организации.

Литература:

1. Лосева, И. А. Бюджетирование затрат на персонал: проблемы и особенности / И. А. Лосева // 74-я Международная студенческая научно-техническая конференция: Материалы, Астрахань, 08–13 апреля 2024 года. — Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2024. — С. 838–840. — EDN DNJALU.

2. Агасян, С. М. Бюджетирование затрат на персонал / С. М. Агасян, И. И. Миронова // Правовые, экономические и гуманитарные вопросы современного развития общества: теоретические и прикладные исследования. — Новосибирск: Московский гуманитарно-экономический институт, 2023. — С. 5–7. — EDN OUWJLA.
3. Зыкова, Т. Б. Процесс бюджетирования затрат на персонал / Т. Б. Зыкова // Современные аспекты учета, анализа и аудита: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 17 марта 2023 года. — Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2023. — С. 30–32. — EDN NDXMVR.

Затраты на персонал в органе местного самоуправления

Ребигов Максим Николаевич, студент магистратуры
Волгоградский государственный социально-педагогический университет

Персонал является ключевым ресурсом органа местного самоуправления. Бюджет затрат на персонал помогает муниципалитету заранее оценить, сколько средств потребуется на сотрудников, как эти расходы распределятся по подразделениям, проектам и направлениям деятельности местного самоуправления, а также какие отклонения могут повлиять на доходы и расходы бюджета. Бюджетирование гораздо больше, чем просто расчет фонда оплаты труда, это важная часть управленческого учета, бюджетирования и контроля исполнения планов.

Ключевые слова: муниципалитет, бюджетирование, персонал, орган местного самоуправления.

Personnel costs in a local government agency

Staff is a key resource of a local government body. The personnel cost budget helps the municipality to estimate in advance how much money will be required for employees, how these costs will be distributed across departments, projects and areas of activity of local government, as well as what deviations may affect budget revenues and expenditures. Budgeting is much more than just calculating the payroll, it is an important part of management accounting, budgeting and plan execution control.

Keywords: municipality, budgeting, staff, local government.

Основу нормативного регулирования затрат на персонал в Администрации Фроловского муниципального района составляет решение Фроловской районной Думы от 28 февраля 2022 года № 112/869 [1]. Этим документом утверждены положения о денежном содержании лиц, замещающих муниципальные должности, а также муниципальных служащих Фроловского муниципального района. Согласно документу, денежное содержание служащего складывается из должностного оклада и ряда возможных дополнительных выплат. К последним относятся: ежемесячная надбавка за выслугу лет (её размер зависит от стажа муниципальной службы), надбавка за особые условия службы, надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, надбавка за исполнение обязанностей инспектора контрольно-счётного органа муниципального образования, а также денежное поощрение по итогам службы за год.

Размеры должностных окладов дифференцированы в зависимости от группы должности.

Норматив формирования расходов на оплату труда муниципальных служащих устанавливается высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ. В частности, постановлением Администрации Волгоградской области от 12 декабря 2022 года № 760п для Фролов-

ского муниципального района на 2023 год был утверждён норматив в размере 37 470 тыс. рублей [2].

Сведения о бюджетных назначениях и их исполнении содержатся в решениях Фроловской районной Думы и в отчётах контрольно-счётной палаты. Так, в решении от 8 декабря 2023 года № 140/141 «О бюджете Фроловского муниципального района на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» закреплены основные характеристики районного бюджета, в том числе параметры расходов [3]. Согласно отчёту об исполнении бюджета за 2024 год, общий объём расходов достиг 504 834,8 тыс. рублей, а дефицит бюджета составил 34 861,2 тыс. рублей.

В начале 2024 года параметры бюджета Фроловского муниципального района были закреплены решением Фроловской районной Думы от 8 декабря 2023 года № 140/141 «О бюджете Фроловского муниципального района на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» [4]. Согласно этому документу, изначально утверждённый общий объём расходов районного бюджета составил 413 722,1 тыс. рублей.

Однако в течение 2024 года в бюджет неоднократно вносились корректировки. Так, уже 26 февраля 2024 года решением № 143/159 расходы были существенно увеличены — до 529 333,6 тыс. рублей. Позднее, в проекте решения от 16 декабря 2024 года № 7/50, были зафиксиро-

ваны утверждённые бюджетные назначения по расходам ГРБС 902 «Администрация Фроловского муниципального района». Их сумма составила 297 732,8 тыс. рублей. При этом в бюджетной росписи значилась несколько иная цифра — 302 822,8 тыс. рублей. Расхождение в размере 5 090 тыс. рублей объяснялось несвоевременным поступлением уведомления от Комитета финансов Волгоградской области.

По итогам исполнения бюджета за 2024 год общий объём фактически понесённых расходов достиг 504 834,8 тыс. рублей. При этом отчёт зафиксировал наличие дефицита бюджета, который составил 34 861,2 тыс. рублей.

Показатели сметы Администрации утверждены по коду главного распорядителя бюджетных средств классификации расходов (ГРБС) 902 «Администрация Фроловского муниципального района» с детализацией до кодов,

подгрупп и элементов видов расходов в пределах доведённых лимитов бюджетных обязательств.

На 2025 год в соответствии с решением Фроловской районной Думы от 05.12.2024 г. № 28/190 «О бюджете Фроловского муниципального района на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» на содержание администрации Фроловского муниципального района первоначальные бюджетные назначения составили в общей сумме 21349,4 тыс. рублей, в том числе: на денежное содержание 15138,7 тыс. рублей и начисления на оплату труда — 4541,7 тыс. рублей [4].

В течение 2025 года в фонд оплаты труда вносились изменения и дополнения и уточненные сметы в целом составлены в сумме 28886,7 тыс. рублей, в том числе на денежное содержание 20107,4 тыс. рублей и начисления на оплату труда 6878,2 тыс. рублей, утвержденные Главой Фроловского муниципального района.

Литература:

1. Решение Фроловской районной Думы Волгоградской области от 28 февраля 2022 года № 112/869 «Об утверждении Положения о денежном содержании лиц, замещающих муниципальные должности Фроловского муниципального района, и Положения о денежном содержании муниципальных служащих Фроловского муниципального района» // <https://frolraiduma.ru/wp-content/uploads/2022/03/Reshenie-ot-28.02.2022-112-869.doc> (дата обращения 03.06.2026).
2. Постановление Администрации Волгоградской области от 12.12.2022 № 760-п «Об установлении нормативов формирования расходов на содержание органов местного самоуправления муниципальных образований Волгоградской области и нормативов формирования расходов на оплату труда депутатов, выборных должностных лиц местного самоуправления и муниципальных служащих муниципальных образований Волгоградской области на 2023 год» // <http://publication.pravo.gov.ru/document/3400202212140002?index=2> (дата обращения 03.06.2026).
3. Решение Фроловской районной Думы Волгоградской области от 8 декабря 2023 года № 140/141 «О бюджете Фроловского муниципального района на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» // https://frolraiduma.ru/wp-content/uploads/2025/03/Reshenie-ot-24.02.2025-10_68-poryadok-predostavleniya-IMT.pdf (дата обращения 03.06.2026).
4. Решение Фроловской районной Думы Волгоградской области от 05.12.2024 г. № 28/190 «О бюджете Фроловского муниципального района на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» // <https://kspfrolovraion.ru/wp-content/uploads/2026/05/Zaklyuchenie-na-vnesenie-izmenenij-v-reshenie-o-byudzhete-FMR-na-2026-god.docx> (дата обращения 03.06.2026).

Анализ действующих инструментов стратегического управления строительным предприятием: ограничения бюджетирования и ключевых показателей эффективности

Романенков Тимофей Алексеевич, студент магистратуры
Волгоградский государственный технический университет

В статье выполнен критический анализ двух наиболее распространённых инструментов стратегического управления строительным предприятием — бюджетирования и системы ключевых показателей эффективности (КПЭ). Рассмотрены отраслевые особенности строительного производства (проектный цикл, длительность инвестиционно-строительного цикла, высокая неопределённость внешней среды), которые накладывают ограничения на применение традиционных инструментов управления. Выявлены сильные стороны бюджетирования (обеспечение финансовой дисциплины, контроль затрат) и КПЭ (ориентация на результат, мотивация персонала). Систематизированы ограни-

чения данных инструментов: жёсткость бюджетных назначений, неспособность адекватно учитывать проектные риски, трудоёмкость корректировки, сложность установления нормативов КПЭ в условиях уникальности строительных проектов, риск конфликта количественных и качественных показателей. Обоснована потребность в разработке комплексной экономической модели строительного предприятия, объединяющей финансовые, ресурсные, проектные и рискованные блоки для целей стратегического управления и принятия решений.

Ключевые слова: стратегическое управление, строительное предприятие, бюджетирование, ключевые показатели эффективности КПЭ, ограничения инструментов управления, проектный цикл, экономическая модель, неопределённость.

Современные условия функционирования строительных предприятий характеризуются высокой степенью неопределённости внешней среды, длительностью инвестиционно-строительного цикла и уникальностью каждого проекта. Стратегический менеджмент представляет собой системный подход к управлению организацией в условиях изменчивой внешней среды [2, с. 56]. Однако эффективность стратегического управления напрямую зависит от качества инструментария, используемого для планирования, контроля и принятия решений.

Традиционно в практике управления строительными предприятиями широкое распространение получили два основных инструмента: бюджетирование и система ключевых показателей эффективности (КПЭ). Бюджетирование рассматривается как инструмент финансового планирования и контроля [4, с. 45]. Система КПЭ ориентирована на достижение стратегических целей через количественную оценку результатов деятельности [7, с. 312]. Целью данной статьи является критический анализ сильных и слабых сторон бюджетирования и КПЭ как инструментов стратегического управления строительным предприятием, а также выявление потребности в разработке более комплексных экономических моделей.

Строительное предприятие функционирует в рамках проектного цикла, что предполагает временный характер деятельности, уникальность каждого объекта и необходимость координации большого числа участников [1, с. 187]. Как отмечают П. В. Зозуля, А. В. Зозуля и Т. В. Мезина, проектный характер строительной деятельности требует особых подходов к формированию стратегического плана, учитывающих экономические, технологические и организационные параметры [3, с. 49].

Кроме того, строительное производство характеризуется длительным инвестиционным циклом (от нескольких месяцев до нескольких лет). Т. К. Нарынбаев, Э. Д. Абдужалиева и А. А. Абдукаримов подчёркивают, что внешняя нестабильность существенно осложняет прогнозирование финансовых результатов строительной деятельности [5, с. 12]. Именно эти особенности — проектный цикл, длительность, неопределённость — формируют специфические требования к инструментам стратегического управления.

К. К. Мамытова определяет бюджетирование как процесс планирования будущих операций организации, оформленный в виде системы бюджетов, позволяющих осуществлять контроль за использованием ресурсов [4,

с. 46]. К сильным сторонам бюджетирования относятся обеспечение финансовой дисциплины, согласование оперативных планов подразделений и создание основы для мотивации персонала. В строительной отрасли бюджетирование позволяет контролировать затраты по каждому проекту и своевременно выявлять отклонения [8, с. 14].

Однако бюджетирование имеет существенные ограничения. Первое — жёсткость бюджетных назначений. В строительстве, где длительность проектов может превышать год, а внешние условия часто меняются, жёсткие бюджеты теряют актуальность [2, с. 187]. Второе ограничение — неспособность адекватно учитывать проектные риски. Жёсткая бюджетная система не предусматривает гибкого реагирования на наступление рискованных событий [8, с. 16]. Третье ограничение — высокая трудоёмкость формирования и корректировки бюджетов в предприятиях, реализующих одновременно несколько проектов.

Как указывают А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд, КПЭ представляют собой количественные и качественные показатели, отражающие степень достижения стратегических целей организации [7, с. 318]. В строительной отрасли КПЭ используются для оценки эффективности управления проектами, производительности труда, соблюдения сроков строительства [6, с. 87].

Первое ограничение КПЭ связано с длительностью инвестиционно-строительного цикла. Итоговые показатели эффективности могут быть измерены только по завершении проекта, а промежуточные показатели сопряжены с риском оппортунистической оптимизации [3, с. 52]. Второе ограничение — сложность установления адекватных нормативов в условиях уникальности каждого строительного проекта. Из-за высокой неопределённости фактические значения могут существенно отличаться от плановых даже при добросовестной работе подрядчика [6, с. 88]. Третье ограничение — фокус на измеримых количественных показателях в ущерб качественным аспектам (лояльность заказчика, репутация, инновационный потенциал).

Проведённый анализ позволяет систематизировать сильные и слабые стороны бюджетирования и КПЭ. Оба инструмента имеют общие ограничения в контексте строительной отрасли: они не учитывают проектный характер деятельности, недостаточно гибко реагируют на изменения, плохо адаптированы к длительным циклам и высокой неопределённости. Кроме того, бюджетирование и КПЭ существуют как относительно независимые системы, что создаёт риск их противоречия [1, с. 188].

Действующие подходы не позволяют строительному предприятию в полной мере реализовать функции стратегического управления: прогнозирование, моделирование альтернативных сценариев, оценку долгосрочных последствий решений [3, с. 54]. Возникает объективная потребность в разработке комплексной экономической модели предприятия. Под комплексной экономической моделью понимается интегрированная система взаимосвязанных финансовых, ресурсных, проектных и рискованных блоков, позволяющая имитировать деятельность предприятия в различных сценариях, оценивать чувствительность результатов к изменениям ключевых параметров и обосновывать стратегические решения.

Бюджетирование и система КПЭ, являясь важными инструментами управления, имеют существенные огра-

ничения при применении на строительных предприятиях: жёсткость бюджетных назначений, неспособность учитывать проектные риски, сложность установления нормативов КПЭ в условиях уникальности проектов, конфликт количественных и качественных показателей. Действующие подходы не обеспечивают интегральной оценки деятельности строительного предприятия и не позволяют обосновывать долгосрочные стратегические решения. В связи с этим возникает потребность в разработке комплексной экономической модели, объединяющей финансовые, ресурсные, проектные и рискованные блоки и учитывающей отраслевую специфику. Дальнейшие исследования в этом направлении представляются актуальными и практически значимыми.

Литература:

1. Антипов, Д. Н. Теоретические аспекты стратегического управления строительной организацией / Д. Н. Антипов // Экономические науки. — 2011. — № 12. — С. 186–189.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. — Санкт-Петербург: Питер, 2009. — 344 с.
3. Зозуля, П. В. Формирование стратегического плана строительной организации в целях устойчивого проектного управления / П. В. Зозуля, А. В. Зозуля, Т. В. Мезина // Вестник университета. — 2019. — № 9. — С. 48–56.
4. Мамытова, К. К. Бюджетирование как современный инструмент управления компанией / К. К. Мамытова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — № 6–2. — С. 45–49.
5. Нарынбаев, Т. К. Экономика современного крупного строительного предприятия: зарубежный и отечественный опыт в условиях пандемии / Т. К. Нарынбаев, Э. Д. Абдужалиева, А. А. Абдкаримов // Евразийское научное объединение. — 2021. — № 3. — С. 10–15.
6. Срибная, Е. А. Подход к управлению производственной деятельностью строительного предприятия / Е. А. Срибная, В. И. Срибный // Экономика строительства и природопользования. — 2020. — № 3(76). — С. 85–90.
7. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. — 578 с.
8. Цапко, К. А. Принципы построения системы бюджетного управления в строительных организациях / К. А. Цапко, Аль Джаиб Эзулдин Камил Жаир // Вестник евразийской науки. — 2020. — № 5. — С. 12–18.

Green bonds as a financing instrument: growth prospects in emerging markets

Sinitsina Anastasiya Pavlovna, student;

Kopysova Mariya Andreevna, student

Scientific advisor: Terekhova Yulia Zinovievna, senior lecturer

The Plekhanov Russian University of Economics (Moscow)

This article examines the role of green bonds as a sustainable financing instrument in the context of the conflict between economic growth and environmental protection. Particular attention is paid to developing economies, where the need for environmental modernization and infrastructure investment is particularly high. The advantages of green bonds are analyzed, as well as the main barriers to their development.

Keywords: green bonds, sustainable finance, emerging markets, climate investment, ESG, green economy.

The relationship between economic growth and environmental protection has become one of the central issues in contemporary economic policy. Over the past decades, industrial development has significantly improved living standards in many countries; however, it has also intensified en-

vironmental problems such as air pollution, biodiversity loss, and gas emissions. The governments and international organizations increasingly emphasize the need for sustainable development models that combine economic progress with environmental responsibility [5].

Achieving these objectives requires considerable financial resources. According to international estimates, trillions of dollars will be needed over the coming decades to finance renewable energy projects, sustainable infrastructure, climate adaptation measures, and other environmental initiatives [6]. Traditional financing mechanisms alone are often insufficient to meet these demands. Consequently, attention has shifted toward innovative financial instruments capable of mobilizing capital on a large scale.

Green bonds are among the most important instruments of sustainable finance. Unlike traditional bonds, the funds raised through their issuance are used exclusively for projects that generate environmental benefits. Since the European Investment Bank introduced the first green bond in 2007, this market has expanded rapidly and attracted growing investor interest [3].

The relevance of green bonds is particularly high in emerging economies. These countries face the challenge of supporting economic growth while addressing environmental problems caused by industrialization and urbanization. Therefore, green bonds are increasingly viewed as a valuable source of financing for sustainable development.

As part of the broader sustainable finance framework, green bonds support projects such as renewable energy, energy-efficient buildings, sustainable transportation, water management, and climate adaptation initiatives. Their effectiveness depends largely on transparency, as investors require clear information regarding the allocation of funds and the environmental outcomes achieved.

International standards, including the Green Bond Principles developed by ICMA, help strengthen market credibility and improve investor confidence [4]. Over the past decade, the global green bond market has grown significantly due to rising awareness of climate risks, increasing demand for ESG investments, and government support for environmentally responsible economic development [2].

Among all regions, Europe continues to occupy a leading position in green bond issuance. This leadership is largely explained by comprehensive environmental regulation and long-term climate objectives adopted by European governments. At the same time, China has become one of the largest participants in the market, illustrating how state support can accelerate the growth of sustainable finance instruments.

The prospects for green bonds in emerging economies are particularly promising. Many of these countries require sub-

stantial investments to modernize infrastructure, improve energy efficiency, and reduce environmental degradation. Green bonds offer an effective mechanism for attracting long-term capital needed to finance such projects.

Nations including India, Brazil, and Indonesia have already demonstrated a growing commitment to renewable energy development [2]. To support these ambitions, they actively search for additional financial resources. Green bonds create opportunities to access both local and foreign investment from stakeholders seeking projects that combine financial returns with environmental benefits.

Another advantage of this instrument is its ability to support economic expansion while simultaneously improving ecological conditions. As sustainable investing becomes increasingly important worldwide, developing countries may benefit from larger inflows of international capital directed toward environmentally responsible initiatives [6].

Nevertheless, the growth of green bond markets in emerging economies is constrained by several challenges. One of the most serious issues is the absence of unified regulations and clear criteria defining which projects can be classified as green. Such inconsistencies create uncertainty for investors and may increase the overall cost of financing. Concerns about greenwashing also remain significant. When companies or governments exaggerate the environmental value of financed projects, market credibility can suffer. For this reason, transparent disclosure practices, reliable reporting mechanisms, and independent verification procedures are necessary to maintain investor trust and ensure market stability [1].

Green bonds have become an important component of modern sustainable finance. Their rapid growth demonstrates the increasing integration of environmental objectives into financial decision-making processes.

For emerging markets, green bonds offer an opportunity to address infrastructure needs, accelerate the transition to renewable energy, and improve climate resilience. Although challenges related to regulation, market development, and investor confidence persist, current trends suggest that the importance of green finance will continue to increase. In our view, the successful development of green bond markets requires cooperation between governments, financial institutions, and international organizations. Through transparent regulation, effective supervision, and supportive public policies, green bonds can become a powerful instrument for promoting sustainable economic growth in emerging economies.

References:

1. Corporate Green Bonds. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://colab.ws/articles/10.1016_%2Fj.jfineco.2021.01.010. (дата обращения: 02.06.2026)
2. Emerging Market Green Bonds. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ent.news/2024/5/1906.pdf>. (дата обращения: 02.06.2026)
3. Green bonds turn gold. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.eib.org/en/stories/green-bonds-turn-gold>. (дата обращения: 02.06.2026)
4. ICMA. Green Bond Principles. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles-guidelines-and-handbooks/green-bond-principles-gbp/>. (дата обращения: 02.06.2026)

5. OECD. Green Finance and Investment: Mobilising Bond Markets for a Low-Carbon Transition. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.oecd.org/en/publications/mobilising-bond-markets-for-a-low-carbon-transition_9789264272323-en.html. (дата обращения: 02.06.2026)
6. The World Bank Impact Report. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d262e8644960751ee5cff5b73da571d-0340022025/original/World-Bank-IBRD-FY24-Impact-Report-Summary.pdf>. (дата обращения: 02.06.2026)

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 24 (627) / 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, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

Номер подписан в печать 24.06.2026. Дата выхода в свет: 1.07.2026.

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, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

E-mail: info@moluch.ru; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.