

**ВЕСТНИК  
ИНСТИТУТА ДРУЖБЫ НАРОДОВ КАВКАЗА**

**ТЕОРИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

---

**BULLETIN  
PEOPLES' FRIENDSHIP INSTITUTE OF THE  
CAUCASUS**

**THE ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT**

**ECONOMIC SCIENCES**

**E-mail: vestnik-idnk@mail.ru**

**Web: vestnik.idnk.ru**

**Вестник**  
**Института Дружбы народов Кавказа**  
**ТЕОРИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**  
**НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций. Управление по Ставропольскому краю Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ТУ 26-00035 от 16 октября 2008 года.

Журнал рекомендован ВАК Минобрнауки РФ для публикаций научных работ, отражающих основное научное содержание докторских и кандидатских диссертаций. Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) и публикует статьи по следующим направлениям:

- 5.2.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ
- 5.2.3. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА
- 5.2.4. ФИНАНСЫ
- 5.2.5. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА
- 5.2.6. МЕНЕДЖМЕНТ

**Учредитель:**

Частное образовательное учреждение высшего образования «Институт Дружбы народов Кавказа»

**Главный редактор:**

доктор экономических наук, профессор Т.С. Ледович

**Редакционная коллегия:**

Заслуженный деятель науки России, академик РАЕН, доктор экономических наук, профессор Б.К.Тебиев

Заслуженный деятель науки России, доктор экономических наук, профессор В.Н. Овчинников

Заслуженный деятель науки России, доктор экономических наук, профессор Кетова Н.П.

Профессор экономики, Б.О. Халлиер

Доктор экономических наук, профессор Н.Н. Калинина

Доктор экономических наук, профессор Т.С. Ледович

Доктор экономических наук, профессор А. А. Татуев

Кандидат философских наук, С.А. Ледович

Проректор по научной работе О.Г. Позоян

Кандидат юридических наук, И.В. Щетинина

Адрес редакции и издателя: 355008, г. Ставрополь, пр-т К. Маркса, 7

Тел. (8652) 28-25-00

E-mail: vestnik-idnk@mail.ru

www.vestnik.idnk.ru

Подписано в печать 27.03.2025

Дата выхода 31.03.2025

Формат 60x84\8. Бумага офсетная.

Гарнитура Gotham.

Усл.печатных листов 22.9

Тираж 1000 экз.

Цена свободная

Перепечатка материалов только по согласованию с редакцией

© Издательство ИДНК

**BULLETIN**  
**Peoples' Friendship Institute of the Caucasus**  
**The economy and national economy**  
**management**

Mass media organisation registration certificate ПИ № ТУ 26-00035

The journal is recommended by the Higher Attestation Commission of the Ministry of Education and Science of Russian Federation for the publication of scientific works reflecting the main scientific content of doctoral and master's theses. The journal is included in the Russian Science Citation Index (RISC) and publishes articles in the following scientific areas:

- 5.2.1 – ECONOMIC THEORY
- 5.2.3. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY
- 5.2.4. FINANCE
- 5.2.5. WORLD ECONOMY
- 5.2.6. MANAGEMENT

**Founder**

Peoples' Friendship Institute of the Caucasus

**Editor-in-chief:**

Doctor of Sciences (Economy), Professor  
T.S. Ledovich

**Editorial board:**

Honorable Researcher of Russia, Academician of PANS, Doctor of Sciences (Economy), Professor B.K.Tebiyev

Honorable Researcher of Russia, Doctor of Sciences (Economy), Professor V.N. Ovchinnikov

Honorable Researcher of Russia, Doctor of Sciences (Economy), Professor N.P. Ketova

Professor B.O. Hallier (Germany)

Doctor of Sciences (Economy), Professor N.N. Kalinina

Doctor of Sciences (Economy), Professor T.S. Ledovich

Doctor of Sciences (Economy), Professor A.A.Tatuev

Candidate of Philosophical Sciences, S.A. Ledovich

Vice-Rector for Scientific Work O.G. Pozoyan

Candidate of Law Sciences, I.V. Shchetinina

Address of the publisher and distributor: 7 Karl Marx Prospect, Stavropol, 355008

Tel. (8652) 28-25-00

E-mail: vestnik-idnk@mail.ru

www.vestnik.idnk.ru

Signed to print on 03/27/2025

Release date 03/31/2025

Format 60x84\8. Offset paper.

Headset Gotham.

CONV. Printed sheets 22.9

Circulation 1000 copies

Free price

No part of the publication may be reproduced in any form or by any means without the prior written permission of the publisher

© IDNK



Т.С. Ледович

## **Дорогие друзья! Уважаемые читатели!**

Обращаюсь к Вам с приветственным словом главного редактора.

Наш журнал входит в перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, освещает широкий спектр проблем отечественной и мировой экономики. Цель нашего научного журнала – популяризация науки, обмен опытом решения актуальных научно-практических и социально-значимых за-

дач в сложных политических, международных социально-экономических условиях, в нарастающей необходимости использования искусственного интеллекта, цифровизации всех областей жизнедеятельности общества, экономики.

Журнал открыт для публикаций молодых ученых и будущих специалистов. Мы даем возможность связать свою жизнь с наукой, развить интерес к научным исследованиям, проявить социальную активность и реализовать патриотические устремления. В каждом номере журнала публикуются статьи студентов в соавторстве с преподавателями, статьи аспирантов; инновационные и экспериментальные работы молодых ученых. Только с помощью молодого поколения возможно воплощение цифровых технологий в повседневную жизнь, улучшение социально-экономической сферы, потому как именно молодые ученые, под руководством опытных наставников, воплотят новейшие разработки в жизнь и научат их использовать.

В нашем журнале публикуются авторы всех регионов Российской Федерации, и в одном номере журнала можно увидеть полную картину реализации государственных программ, национальных проектов на основе исследований региональных авторов, раскрывающих практические проблемы реализации проектов или направления их наиболее эффективной реализации. Журнал необходим для объективного понимания состояния экономики государства и мира в целом. И в этом его актуальность невозможно переоценить.

Нынешние глобальные политические, международные, культурно-этнические отношения, социально-экономические условия наглядно демонстрируют необходимость получения новых знаний, информации, развития и совершенствования новых технологий, модернизации российского образования. Именно к популяризации образования и науки стремится наш журнал. Тематика статей отражает поиск путей разностороннего развития России, укрепления межгосударственных связей, проблемы практической реализации конкретных государственных (межгосударственных) программ и проектов, необходимость стимулирования индустриального развития государства, улучшения социально-экономической сферы, проблемы малого и среднего бизнеса, проблемы и перспективы развития крупных отраслевых предприятий.

Наше издание - трибуна для дискуссии по актуальным аспектам развития отечественной и региональной экономики.

В журнале публикуются результаты научных исследований профессорско-преподавательского сообщества Института Дружбы народов Кавказа, проводимых в партнерстве с российскими и зарубежными учеными, как в сфере экономической теории, так и в практике – менеджменте, региональной и отраслевой экономике.

Особая ценность нашего научного издания – практическая направленность научных исследований, возможность показать обществу результаты дискуссий интеллектуальной элиты края, региона, государства; дискуссий экономистов, практиков, ученых, экспертов, представителей делового сообщества и государственных структур;

дискуссий, возникающих вокруг проблемы по выработке новой экономической модели для нашей страны, возможностей и условий, при которых Россия должна стать процветающим государством.

От имени редакционной коллегии журнала желаю вам, дорогие друзья, плодотворных профессиональных успехов на просторах научной деятельности. Журнал «Вестник Института Дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством)» - ваш надежный помощник и друг!

*Главный редактор журнала  
доктор экономических наук, профессор Т.С. Ледович*

## СОДЕРЖАНИЕ

Слово главного редактора.....3

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

#### **Адинцова Н.П., Журавлева Е.П.**

Совершенствование информации и аналитичности действующих форм бухгалтерской отчетности.....7

#### **Бессонов А.В.**

Преодоление проблем несбалансированности бюджетной системы в Российской Федерации..13

#### **Бондаренко И.А., Ткачев О.С.**

Экосистема как сетевая форма организации хозяйственной деятельности.....20

#### **Духина Т.Н., Дрожжина Н.Б.**

Роль и значение политической культуры в развитии российской экономики.....26

### РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

#### **Валиева Г.Р., Мингазова З.Р.**

Исторические этапы развития инноваций в сельском хозяйстве.....31

#### **Зубов А.О.**

Метод прогнозирования стоимости разработки высокотехнологичного вооружения, основанный на проектном подходе.....40

#### **Ильин С.Н.**

Масштабные задачи строительной отрасли.....47

#### **Карпенко К.А.**

Метод управления рискоустойчивостью и рискоемкостью предприятий оборонно-промышленного комплекса при производстве продукции двойного назначения.....54

#### **Чочиева О.А., Шеломенцев А.Г., Кошиева Ж.Г.**

Методический подход к оценке человеческого потенциала горных территорий.....65

### ФИНАНСЫ

#### **Адинцова Н.П., Журавлева Е.П., Немцова Е.С.**

Концепция интегрированной отчетности: тенденции и направления развития.....75

#### **Бессонов А.В.**

Специфика бюджетного федерализма в Российской Федерации.....81

#### **Захаров Н.Ю.**

Разработка адаптивной системы показателей оценки уровня социально-психологического воздействия процессов цифровой трансформации на удовлетворенность работой трудовых коллективов.....88

#### **Зубов А.О.**

Экономико-математическая модель затрат на разработку вооружения на этапе проектирования с учетом потерь от реализации рисковых ситуаций (комбинаций) и ликвидации их последствий.....96

## Содержание

---

<b>Карпенко К.А.</b>	
Аддитивно-мультипликативная модель прогнозирования потерь от реализации рисков производства продукции двойного назначения и затрат на ликвидацию их последствий.....	103
<b>Криничный А.А., Ворсин Н.А., Афанасов П.М., Голубова М.И.</b>	
Риски экономической безопасности организации в условиях цифровой трансформации бизнеса.....	112
<b>Пасынков В.Д., Сайфеева Е.Б.</b>	
Анализ влияния ключевой ставки на российские компании.....	119
<b>Ситдикова Г.З.</b>	
Анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Руснефтесервис».....	128
<b>Чайка Ю.Б., Балиновская Д.В., Владимирова А.С., Шелепов Д.Е.</b>	
Цифровизация налогообложения в РФ: возможности, преимущества и недостатки.....	134

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

<b>Бажжуд Нуза</b>	
Инструменты менеджмента в сфере международного туризма как развивающейся отрасли экономики Сирии.....	145

<b>Завьялова Е.О., Вершинина Д.А.</b>	
Формирование цифровых экосистем в ЕАЭС.....	150

## МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Боташева Л.С., Бегеулова М.М.</b>	
Принципы стратегического управления затратами организации.....	159

<b>Волков А.А., Стой Г.В., Гисцева А.С.</b>	
Совершенствование навыков общения менеджера при деловом администрировании.....	165

<b>Исаенко А.П., Реймер В.В.</b>	
К проблеме управления конфликтами в системе менеджмента.....	171

<b>Синицына И.В., Резвая А.Д., Томайлы А.Е.</b>	
Совершенствование управления рынком труда в регионе через формирование кадрового спроса в современной экономике.....	177

<b>Ступакова О.Г.</b>	
Методология управления рисками в строительстве.....	184

<b>Условия публикации.....</b>	194
--------------------------------	-----



Адинцова Н.П.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ И АНАЛИТИЧНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩИХ ФОРМ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

*IMPROVING THE INFORMATION AND ANALYTICITY OF EXISTING ACCOUNTING REPORTING FORMS*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам дискуссионного характера рассматривающая проблемы состояния современных систем учета и отчетности, насыщенности их информационной составляющей и уровнем их аналитичности, которые не в полной мере отвечают запросам и потребностям внутренних и внешних пользователей. Данный фактор в значительной степени снижает эффективность и рациональность принимаемых управленческих решений. При разработке и составлении различных форм учета и отчетности необходимо учитывать особенности связанного с деятельностью экономического субъекта технологического фактора и его организационную структуру.

**Ключевые слова:** **финансовая отчетность, информационная составляющая, уровень аналитичности, запросы потребителей**

*Abstract. The article is devoted to issues of a debatable nature, to*

*considering the problems of the state of modern accounting and reporting systems, the saturation of their information component and the level of their analyticity, which do not fully meet the needs and demands of internal and external users. This factor significantly reduces the effectiveness and rationality of management decisions. When developing and compiling various forms of accounting and reporting, it is necessary to take into account the specifics of the technological factor associated with the activity of an economic entity and its organizational structure.*

**Keywords:** ***financial statements, information component, level of analyticity, consumer requests***

По мере развития и глобализации экономических систем и их структуры научная проблема совершенствования методов, форм и принципов бухгалтерского учета становится все более актуальной. Подобная тенденция

прежде всего объясняется усложнением технологической составляющей, изменением и расширением потребляемых товаров, работ и услуг потребителями, а, следовательно, увеличением и усложнением внутренних и международных экономических связей, и отношений между субъектами.

Концентрация на международных стандартах финансовой отчетности (далее – МСФО) и разнообразных цифровых технологиях в учетной системе не способствуетному решению проблем, связанных с увеличением содержательности и аналитичности учета и отчетности.

Основываясь на внедрении компьютеризации и цифровизации, подобная тенденция развития предполагает выявление определенного комплекса показателей, анализ которых позволит обеспечить принятие наиболее эффективных и результативных управленческих решений. Учитывая скорость изменений, система информацион-

Adintsova N.P.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
North Caucasus Federal  
University,  
Stavropol

Zhuravleva E.P.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
North Caucasus Federal  
University,  
Stavropol



ного обеспечения зачастую становится ограничивающим и экономически неустойчивым фактором для бизнеса, поскольку различные и разнородные показатели требуют постоянной систематизации, структуризации и мониторинга, которые находят свою реализацию в установленных системах бухгалтерского учета и отчетности.

Меры по повышению информативности современных форм учетного процесса должны основываться на экономических соображениях и принципах.

Следует также отметить, что многие потребители сегодня не в полной мере удовлетворены выбором представленных в различных финансовых отчетах показателей и качеством их анализа.

На основе исследования Финансовой академией при Правительстве РФ, можно сделать вывод о том, что финансовые отчеты, представленные по установленным правилам, не в полной мере удовлетворяют внутренних и внешних пользователей, каждый из которых стремится к получению наиболее содержательной и подробной информации по интересующим вопросам.

Конечно, в идеале, для эффективной работы всей экономической системы необходимо в максимальной степени удовлетворить информационные запросы всех пользователей, но бухгалтерский (финансовый) учет, как и любая информационная система, имеет определенные пределы. В первую очередь факторами, препятствующими расширению возможности учетной системы, выступают временные и финансовые ограничения. Поэтому, ввиду ограниченности подобных ресурсов, система налажена так, что приоритетным является получения

релевантной информации для руководства экономического субъекта. В остальном система учета и отчетности формируется и функционирует исходя из интересов государства и соответствующего рынка [1].

При этом не всегда берется во внимание тот факт, как с точки зрения пользователей, так и с точки зрения разработчиков форм бухгалтерской отчетности, что данные финансового анализа должны быть доступны и актуальны для расчета и оценки требующихся для пользователей показателей [2]. То есть для повышения качества содержательности отчетности и информационного обеспечения всех пользователей требуется практическое использование системного подхода к оценке качества предоставляемой финансовой информации.

Подобная система базируется и функционирует, исходя из двух основных принципов. Первый из них заключается в предоставлении комплекса наиболее важных и информационно емких показателей деятельности организации. Второй принцип направлен на представление данных показателей в определенных сочетаниях, обеспечивающих наиболее детальную и удобную проверку достоверности данных посредством их сопоставления и корреляции, а также обеспечивающих сокращение различных манипуляций и действий при обработке данных для принятия наиболее эффективных управленческих решений. Этого можно добиться путем сближения и симбиоза МСФО и Федеральных стандартов бухгалтерского учета (далее - ФСБУ), однако, ввиду политico-экономической ситуации на мировой арене подобная перспектива и возможность ограничена и неопределенна.

Система учета и отчетности

создавалась на протяжении длительного периода времени, а накопленные в ходе этого процесса знания и навыки позволили сформировать целостную науку со всеми ее элементами: понятийным аппаратом, принципами, различными объектами, методами и приемами исследования и т. д.

С точки зрения актуальности, современный учетный процесс развивается в тесной связи с другими науками, с такими как экономической теорией, политология, философией, социологией и т.д. Стоит отметить также, что бухгалтерская мысль и наука стала источником и базисом для зарождения иных научных дисциплин - управленческий учет, налоговый учет, аудит, экономический и комплексный анализ.

Цель бухгалтерского учета и отчетности сведена к сбору, систематизации, анализу и предоставлению достоверной и полной информации об имущественном комплексе экономического субъекта. Система, сформированная на основе установленных принципов и методов бухгалтерского учета, обеспечивает предоставление около трех четверти объема экономической информации, необходимой и используемой в процессе управления организацией. Бухгалтерская отчетность выступает как конечный результат учетного процесса.

Для определения необходимого комплекса экономических показателей, которые требуют своего отражения в бухгалтерской финансовой отчетности нужно выявить, каким образом построена система и структура учета и отчетности, и какие корреляционные связи связывают ее различными факторами (рис.1).



**Рисунок 1 – Система построения бухгалтерского учета экономического субъекта**

Под архитектурой, то есть системой, учета следует понимать организацию пространственной среды экономического субъекта, связанную с регулярным, периодическим сбором, анализом и представлением данных в определенной форме. Подобная структура определяется составом и участием органов и объектов управления экономического субъекта по методике, определяющей оптимальное количество структурных подразделений, структуру их взаимосвязей и алгоритмов работы необходимых для достижения цели экономической деятельности.

Учетная конфигурация, выполняющая функцию обратной связи в управленческом процессе, формируется на основе структуры управления организации, поскольку первичные документы формируются по факту осуществления какой-либо хозяйственной операции.

В качестве фактора, влияющего на архитектуру бухгалтерской учетной системы, сле-

дует учитывать и форму учета, поскольку места оформления учетных документов могут различаться, исходя из методики ведения учета (автоматизированная и неавтоматизированная системы).

В связи с этим запрос информации от внутренних пользователей формируется на основе прямой и обратной связи между органами управления и объектами, объем которой определяется в соответствии с действующим законодательством. Объем и порядок выявления и получения подобных данных регулируются законодательством и разрабатываемыми внутренними правилами, нормами и положениями. Основной целью получаемой информации является эффективное внутреннее управление.

Рассматривая внешних пользователей, то здесь стоит отметить, что приоритетным выступает информационный государственный запрос, регулируемые различными уполномоченными органами (налоговая служба, служба

статистики, правоохранительные органы). Взаимоотношения экономического субъекта с другими внешними пользователями носят более ситуативный характер ввиду коммерческого типа взаимодействия.

Потребности внутренних пользователей и государства в получении необходимой информации более постоянны и точны, тогда как интересы банков, поставщиков, возможных и действующих инвесторов, и других заинтересованных сторон изменчивы и зависят от конкретных ситуаций и возникающих интересов. Обеспечение таких пользователей необходимой информации осуществляется по «запросу», поскольку каждый интересует различные аспекты бизнеса (инвесторы – прибыльность, банки – платежеспособность и т.д.), и сопряжено с дополнительными затратами в силу своей бессистемности.

Согласованность интересов пользователей, оптимизация системы и структуры показа-

телей, разработка критериев их оценки позволяет максимально возможное обеспечение информацией. Основными качественными характеристиками бухгалтерских форм отчетности, удовлетворяющих потребности большинства пользователей, выступают аналитичность и информативность.

Понятие «аналитичность» является производным определением из слова «анализ». В этом случае анализ рассматривается как метод исследования, основанный на сопоставление отдельных факторов процессов или явлений и их детальное изучение. Аналитичность же определяется как способность информации и данных удовлетворять потребности и интересы конкретных пользователей для принятия наиболее эффективных управленческих решений. Таким образом, анализ признается способом познания информации. Для количественной оценки данного качества информации используется показатель уровня аналитичности.

Понятие информативность рассматривается как способность информации содержать практически полезные данные для различных пользователей. Уровень информативности определяется как количественная характеристика данного качества информации, уровень ее насыщенности и полноты.

Согласно ПБУ 4/99, бухгалтерская финансовая отчетность признается достоверной в случае, когда она составлена, исходя из законодательных норм и законов, а также когда она сконцентрирована на изменении форм отчетности при ослаблении взаимосвязи между показателями, которые они содержат. Показатели получены на основе двойного доступа вместо

повышения аналитического уровня и содержания данных [2]. Данное правило находит свое отражение в бухгалтерском балансе, где статьи баланса формируются на основании данных различных субсчетов и аналитических счетов.

Частое введение новых статей или переименование уже существующих не способствуют увеличению аналитичности и/или информативности данных бухгалтерской финансовой отчетности.

Многократное введение новых проектов по расширению или детализации каких-либо статей отчетности приводит к необходимости открытия новых синтетических счетов учета и разработки связанных с ними методологических правил и указаний, что влечет за собой большие траты как временные, так и финансовые для работы счетоводов. Подобный вариант развития событий никоим образом не повысит уровень аналитичности или информативности информации.

Принятый Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» (приказ Минфина России от 04.10.2023 г. № 157н) является значимым шагом на пути реформирования бухгалтерской практики.

Новый Стандарт внес существенные корректировки в ранее действующие правила составления и представления бухгалтерской отчетности в России, тем самым учитывая все ключевые аспекты бухгалтерской отчетности. В частности, ФСБУ 4/2023 установил состав бухгалтерской отчетности и содержание информации, раскрываемой в ней, определил условия ее достоверности, а также уточнил и систематизировал правила составления бухгалтерской

отчетности.

Во-первых, с введением нового Стандарта были изменены формы отчетных бланков, именуемых образцами, в каждом из которых определен минимальный перечень обязательных показателей независимо от их существенности. Например, обновленный образец бухгалтерского баланса включает новые строки, такие как «долгосрочные активы к продаже» и «инвестиционная недвижимость» в активе, «накопленная дооценка внеоборотных активов» в пассиве, а часть строк либо исключена, либо переименована. Следует отметить, что по новым правилам в первом разделе бухгалтерского баланса подлежат раскрытию только шесть показателей, а не девять, как было ранее предусмотрено. Также особенностью нового баланса стало то, что краткосрочная часть внеоборотных финансовых вложений теперь относится к оборотному активу. В целом ФСБУ 4/2023 установил четкие принципы классификации активов и пассивов на краткосрочную и долгосрочную часть. В свою очередь, в отчете о финансовых результатах изменения незначительные. Так, строка «Прибыль (убыток) от налогообложения» переименована как «Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности до налогообложения».

Во-вторых, новым правилом стало то, что экономический субъект не должен приводить в бухгалтерской отчетности показатели, которые у него отсутствуют. Следовательно, в бухгалтерской отчетности не должно указываться на отсутствие информации, включая показатели, которую экономический субъект обязан раскрывать в соответствии с правилами федеральных и отраслевых стандартов бухгалтерского учета. Ранее такое

требование не было сформу-  
лировано.

В-третьих, скорректирован  
состав годовой и промежу-  
точной бухгалтерской отчет-  
ности (рис. 2).

Бухгалтерская отчетность коммерческих организаций	Бухгалтерская отчетность для некоммерческих организаций
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бухгалтерский баланс;</li> <li>• отчет о финансовых результатах;</li> <li>• приложения:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) отчет об изменениях капитала;</li> <li>• 2) отчет о движении денежных средств;</li> <li>• 3) пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бухгалтерский баланс;</li> <li>• отчет о целевом использовании средств;</li> <li>• приложения:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) отчет о финансовых результатах;</li> <li>• 2) отчет о движении денежных средств;</li> <li>• 3) пояснения к балансу и отчету о целевом использовании средств.</li> </ul> </li> </ul>

**Рисунок 2 – Состав бухгалтерской отчетности по ФСБУ 4/2023**

С внесением изменений утвердился состав бухгалтерской отчетности.

Таким образом, принятие ФСБУ 4/2023 является важным этапом в развитии национальной системы бухгалтерского учета и должно обеспечить формирование единой методологической основы представления бухгалтерской информации, что приведет к повышению информационной емкости, достоверности и качества бухгалтерской отчетности. В то же время успешное применение нового Стандарта требует значительных усилий со стороны организаций, включая модернизацию учетных систем, обучение специалистов и адаптацию к новым требованиям. В перспективе эти изменения будут способствовать укреплению позиций российских компаний на внутреннем и международном рынках, а также повышению доверия к финансовой отчетности со стороны инвесторов и регуляторов.

На сегодняшний день реализацию различных мероприятий по улучшению и модернизации системы учета и отчетности следует начинать с анализа содержательности различных форм финансовой отчетности. Целью этапа выступает повышение уровня достоверности, надежности, согласованности, последова-

тельности, а также удобства финансовой информации о деятельности экономического субъекта за счет упорядочения форм отчетности, которые включали бы необходимый комплекс экономических показателей, способных наиболее полно представить данные о финансовом состоянии субъекта. Основным критерием целесообразности предоставления определенных форм отчетности для соответствующих пользователей здесь является способность данной информации влиять на управленческие решения в рамках установленного законодательства.

При разработке мероприятий по повышению информативности и аналитики учета и отчетности нельзя упускать из виду возможности цифровизации. Так, предположительно в скором времени бумажные носители данных заменятся цифровыми инструментами.

Иным влиянием цифровизации на учетный процесс будет осуществляться путем внедрения различных технологий и систем, тем самым вынуждая к изменению методологического аппарата ведения бухгалтерского учета.

Согласно ФСБУ 27/2021 «Документы и документооборот в бухгалтерском учете», система регистров учета,

утвержденная в организации, должна обеспечивать полноту информации (содержательность и информативность информации для всех заинтересованных пользователей) и доступность к основным учетным документам и регистрам учета для заинтересованных пользователей.

Данное нововведение является перспективным для экономических субъектов, поскольку отсутствие информации о деятельности какого-либо экономического субъекта существенно ухудшает его привлекательность для возможных инвесторов в целом.

Представленные направления модификация бухгалтерской отчетности, способные повысить уровень информативности и аналитичности форм отчетности. В целом совершенствование содержательности информации и ее аналитичности должны быть систематически организованы с учетом технологических, организационных и экономических особенностей как самого экономического субъекта, так и экономической системы в целом. Стоит также отметить, что меры по совершенствованию регистров бухгалтерского учета и форм финансовой отчетности должны базироваться на знаниях об объектах, их экономической сущности и представлениях

об экономических процессах.

Работа по увеличению информативности и аналитичности учетных данных должна носить постоянный характер

с учетом изменений внешней и внутренней среды. Главным условием обеспечения высокого качества этого процесса является строгое соблюдение

взаимосвязи и корреляции различных экономических показателей.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Натарова Е.В. Исторические предпосылки международной стандартизации бухгалтерского учета в государственном секторе // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. N 1. С. 210 - 216.
2. Кравченко Л.Н. Совершенствование бухгалтерской отчетности как способ повышения ее информативности // Белгородский экономический вестник. 2020. N 4. С. 169 - 175.
3. Волкова Н.Н., Овсянникова В.О. Направления совершенствования пояснений в составе бухгалтерской (финансовой) отчетности, обусловленные изменением законодательства в области бухгалтерского учета // Финансовый вестник. 2021. N 1. С. 22 - 30.
4. Белина Д.А. Новации в бухгалтерской (финансовой) отчетности в условиях цифровизации // Вестник науки. 2020. Т. 3. N 5. С. 85 - 92.

### REFERENCES

1. Natarova E.V. Historical prerequisites for international standardization of accounting in the public sector//Scientific Bulletin: finance, banks, investments. 2019. N 1. P. 210-216.
2. Kravchenko L.N. Improving financial reporting as a way to increase its informativeness//Belgorod Economic Bulletin. 2020. N 4. P. 169-175.
3. Volkova N.N., Ovsyannikova V.O. Directions for improving explanations in accounting (financial) statements due to changes in legislation in the field of accounting//Financial Bulletin. 2021. N 1. P. 22-30.
4. Belina D.A. Innovations in accounting (financial) statements in the context of digitalization// Bulletin of Science. 2020. VOL. 3. N 5. P. 85-92.

Статья поступила в редакцию: 14.03.2025

The article was received: 14.03.2025

---

Адинцова Наталья Петровна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра Цифровых бизнес-технологий и систем учета, Институт экономики и управления, Северо-Кавказский Федеральный университет, Ставрополь, Россия  
adintsovan@mail.ru

Adintsova Natalya P., candidate of economic sciences, associate professor, North Caucasus Federal University Institute of Economics and management, Department Digital Business Technologies and Accounting Systems, Stavropol, Russia  
adintsovan@mail.ru

Журавлева Елена Петровна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра Цифровых бизнес-технологий и систем учета, Институт экономики и управления, Северо-Кавказский Федеральный университет, Ставрополь, Россия  
elenka02071964@mail.ru

Zhuravleva Elena P., candidate of economic sciences, associate professor, North Caucasus Federal University Institute of Economics and management, Department Digital Business Technologies and Accounting Systems, Stavropol, Russia  
elenka02071964@mail.ru

---

© Адинцова Н.П., Журавлева Е.П.



Бессонов А.В.

## ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ НЕСБАЛАНСИРОВАННОСТИ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*OVERCOMING THE PROBLEMS OF THE IMBALANCE OF FEDERAL  
BUDGET FUNDS IN THE RUSSIAN FEDERATION*



**Аннотация.** Статья посвящена анализу проблем несбалансированности бюджетной системы в Российской Федерации и направлениям их преодоления. Уделено внимание принципам бюджетной системы, которые на сегодняшний день реализуются слабо. Проведен анализ межбюджетных трансфертов и выявлена сильная зависимости регионом от федерального бюджета. При этом, отмечено то, что несмотря на предоставление дотаций, субсидий и субвенций, экономическое развитие регионов происходит крайне медленными темпами, что раскрывает не действенность данных механизмов межбюджетного выравнивания. В статье рассмотрены проблемы бюджетного федерализма, которые в первую очередь связаны с излишней централизацией бюджетной системы, слабой самостоятельностью регионов и муниципалитетов, высокой зависимостью субъектов бюджетной системы от межбюджетных трансфертов,

а также слабой доходной базой, складывающейся из местных налоговых поступлений. Очевидно, что текущая бюджетная система функционирует при наличии большого количества проблем, решение которых необходимо для преодоления несбалансированности. На основе полученных выводов сформированы авторские рекомендации, направленные на устранение некоторых проблем. В исследовании предпринята попытка предложить такие меры, которые позволят устранить некоторые выявленные проблемы в среднесрочной и краткосрочной перспективах.

**Ключевые слова:** **Несбалансированность бюджетной системы, бюджетный федерализм, трансферты, дотации, федеративное устройство, бюджетный механизм**

**Abstract.** The article analyzes the problems of the budget system imbalance in the Russian Federation and the ways to overcome them. Attention is

paid to the principles of the budget system, which are currently poorly implemented. An analysis of inter-budget transfers has been carried out and a strong dependence of the region on the federal budget has been revealed. At the same time, it was noted that despite the provision of grants, subsidies and subventions, the economic development of the regions is extremely slow, which reveals the ineffectiveness of these mechanisms of inter-budgetary alignment. The article examines the problems of fiscal federalism, which are primarily related to excessive centralization of the budget system, weak independence of regions and municipalities, high dependence of budget system entities on inter-budget transfers, as well as a weak revenue base consisting of local tax revenues. It is obvious that the current budget system operates in the presence of a large number of problems that are solved.

**Keywords:** **Unbalanced**

***budget system, fiscal federalism, transfers, subsidies, federal structure, budget mechanism***

В Российской Федерации, в силу ее федеративного устройства, особое значение приобретает структура и функциональность бюджетного механизма, в рамках которого должно быть обеспечено эффективное соотношение бюджетов различных уровней, действующих на территории страны. В основе бюджетной системы страны лежит федеральный бюджет. Федеральный бюджет формируется в виде закона и отражает финансово-экономические отношения государства, а также процесс формирования и расходования централизованного фонда денежных средств [1]. Через федеральный бюджет мобилизуются финансовые ресурсы предприятий, а также частично доходы населения, которые в последующем направляются на развитые разные сферы жизни общества и государства. Мобилизуемые доходы являются важнейшим ресурсом в рамках реализации государственных задач. Значимость федерального бюджета сложно переоценить для социально-экономического развития страны, о чем говорят выполняемые бюджетом функции. Одной из центральных задач

в системе межбюджетных отношений является повышение эффективности управления государственными финансами. Актуальными остаются вопросы правильной оценки и использования бюджетных средств, что требуется дальнейшей разработки методических вопросов.

Статья 33 Бюджетного кодекса РФ устанавливает принцип сбалансированности бюджета. Согласно данному принципу, «расходы бюджета должны соответствовать объему доходов и поступлений источников финансирования его дефицита, уменьшенных на суммы выплат из бюджета, связанных с источниками финансирования дефицита бюджета и изменением остатков на счетах по учету средств бюджетов» [2]. Вместе с тем, данный принцип не соблюдается в России. Например, по итогам января-октября 2024 года федеральный бюджет сложился с дефицитом в размере 220 млрд. руб. В сравнении с прошлым годом объем дефицита снизился на 830 млрд. руб. [3], тем не менее, проблема дефицита не решена.

Процесс формирования бюджетного федерализма в России привел к тому, что на сегодняшний день сформирована трехуровневая бюджетная система, в рамках которой разграничены пол-

номочия субъектов РФ и муниципальных образований, установлены принципы бюджетной системы, распределены источники доходов, регламентированы основания распределения межбюджетных трансфертов и основы межбюджетного выравнивания, сформирована действующая нормативная правовая база в области бюджетного федерализма. Вместе с тем, можно констатировать, что и другие принципы бюджетного федерализма, помимо принципа сбалансированности бюджета, реализуются слабо и в большей степени носят декларативный характер, нежели практический. Вся бюджетная система РФ излишне централизована, что нарушает принцип самостоятельности бюджетов. Об этом говорит система разграничения доходов между бюджетами и высокая зависимость регионов от центра.

Налоги в подавляющем большинстве концентрируются в федеральном бюджете, и последующее распределение доходов происходит по остаточному принципу. Формирование региональных и местных бюджетов в основном осуществляется за счет федеральных налогов, в то время как доля региональных и местных налогов несущественна в бюджетах регионов и муниципалитетов [4]. (рис.1).



Рисунок 1 – Структура налоговых доходов местных бюджетов в 2023 году в % [5]

В 2023 году объем доходов местных бюджетов составил 7 136,9 млрд р. (выше уровня 2022 года на 10,2% или на 658,9 млрд в т.ч. налоговые доходы 1974,2 млрд р., (+10,7%), неналоговые доходы 351,7 млрд (+14,7%), трансферты 4 811 млрд (+9,7%). Основными факторами роста доходов местных бюджетов стали поступления от НДФЛ (+186,5 млрд р.) и увеличение объема межбюджетных субсидий (+167,8 млрд р.).

Говоря о принципе самостоятельности, а также о принципе равенства бюджетов, также следует отметить его ограниченность. Регионы и муниципалитеты не обладают достаточной самостоятельностью при определении сроков уплаты налогов, порядка их уплаты, и определения налоговых ставок. Большинство параметров региональных и местных налогов определя-

ются федеральным законодательством, что вводит регионы и муниципалитеты в большую зависимость, чем это предполагается исходя из декларируемых принципов. Таким образом, фактически, для реализации бюджетного федерализма создана достаточная правовая основа, однако, на практике, ее реализация нарушена. Очевидна необходимость изменения сложившейся практики реализации бюджетного федерализма.

Федеральный, региональный и местный уровни должны быть наделены таким объемом расходных полномочий, который будет соответствовать принципам бюджетного федерализма. Размеры ставок, сроки уплаты налогов и иные критерии региональных и местных налогов должны определяться соответствующим уровнем. Федеральным законодательством должны

быть установлены максимальные и минимальные пределы налоговых ставок, в то время как сам регион и муниципалитет должны определять налоговую ставку, которая будет соответствовать текущей экономической ситуации, не выходя за рамки установленных пределов. Вертикальные и горизонтальные дисбалансы в свою очередь должны выравниваться за счет вертикального и горизонтального межбюджетного выравнивания. На сегодняшний день объемы межбюджетных трансфертов, подлежащих предоставлению бюджетам субъектов РФ, достаточно весомы, что говорит о сильной зависимости региональных бюджетов от федеральных трансфертов. При этом, ежегодный объем межбюджетных трансфертов практически не меняется (Рис.2).



Рисунок 2 – Структура межбюджетных трансфертов [5]

В структуре МБТ существенных корректировок в пропорции видов трансфертов за последние годы не наблюдается наибольшую долю в общем объеме финансовой помощи местным бюджетам занимают субвенции 43,8% и субсидии 32,7%.

Следует сказать, что несмотря на объективную необходимость использования

межбюджетных трансфертов, они создают иждивенческие настроения у получателей и не способствуют развитию хозяйственной инициативы [7]. Межбюджетное выравнивание приводит к пассивности региональных органов и власти муниципалитетов, и отсутствию инициативы в вопросах развития хозяйственной системы соответствую-

щего субъекта. В следствии не достаточной самостоятельности регионов и высокой зависимости от бюджетных трансфертов возникает еще одна проблема, которая выражается через сниженные возможности регионов по формированию инвестиционной политики, необходимой для обеспечения их развития. Как отмечает Чепкасова П.А., и

Никитенков Ю.В., «существующая система межбюджетных трансфертов лишает регионы мотивации к приобретению бюджетной самостоятельности» [8]. Вместе с тем, отмена системы межбюджетных трансфертов невозможна, т.к. объективная реальность, отражающая несамостоятельность регионов говорит о том, что отмена приведет к коллапсу бюджетов и невозможности исполнения своих полномочий и функций. Межбюджетное выравнивание является объективно обуслов-

ленной системой оказания финансовой помощи субъектам бюджетной системы в целях обеспечения их достаточными ресурсами для реализации полномочий, а также для реализации стратегических планов. Однако, следует менять само ее назначение. Она должна стать не столько поддерживающей системой, сколько системой, стимулирующей регионы и муниципалитеты к развитию, повышению финансовой самостоятельности и самообеспечению.

Отдельно следует отметить

проблему дотаций, которые, как показывает статистика и практика их реализации, не стимулируют регионы к поиску способов повышения собственной самостоятельности и не отвечают целям бюджетной политики. Например, одним из наиболее дотационных регионов является Республика Дагестан. По состоянию на 2021-2023 годы Республика получила наибольший объем дотаций, но при этом, так и осталась одной из наименее развитых в Российской Федерации. (рис. 3).

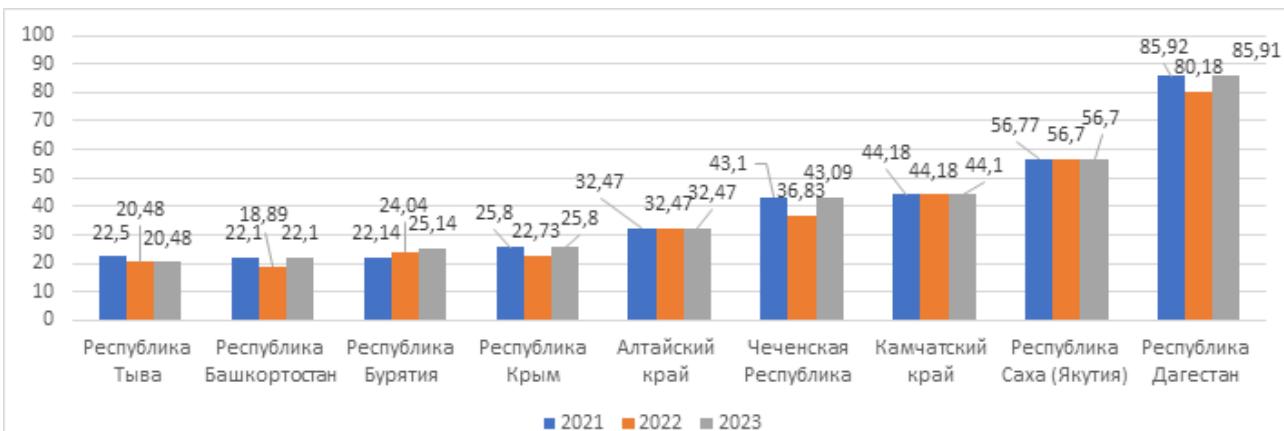


Рисунок 3 – Распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов РФ за 2021-2023 гг. (млрд. руб.) [9, 10, 11]

Данные рисунка показывают наращивание дотаций в некоторые регионы страны, однако, принимая во внимание отсутствие существенного роста экономического развития регионов, такое наращивание не эффективно. Однако, на сегодняшний день отсутствует возможность снижения уровня дотаций, что порождает некоторый замкнутый круг, выход из которого возможен только за счет изменения самой структуры бюджетного распределения. При этом, нагрузка на федеральный бюджет возросла, т.к. в состав РФ вошли три новых региона, в частности, Донецкая, Луганская народные республики, Запорожская и Херсонская области. Уровень доходов их консолидирован-

ного бюджета на 89 % в 2023 году состоял из дотаций [12].

В настоящее время в бюджетной системе Российской Федерации на региональном уровне для регулирования бюджетного процесса разработаны и принятые ключевые нормативные акты. Эти документы играют важную роль в управлении финансами, однако исследование показывает, что на уровне муниципалитетов часто не хватает полного набора стратегических планов, указанных в п. 5 ст. 11 Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Кроме того, многие из этих документов были приняты либо какое-то время назад, либо задолго до утверждения региональных стратегических

планов.

В регионах и на муниципальном уровне, а также в субъектах федерации, существуют тенденции, которые могут указывать на несбалансированность между долгосрочными целями социально-экономического развития и утвержденной на более высоком уровне стратегией. Видимо, на этих уровнях отсутствует адекватный контроль за внедрением новшеств в финансовые процессы, что отражается на качестве управления государственными финансами как в отдельных регионах, так и в стране в целом.

Для повышения эффективности управления бюджетными средствами, предлагается усилить применение мониторинга и контроля за актуали-

зацией нормативной базы в бюджетной сфере. Ключевым моментом является взаимосвязь и своевременное обновление документов, способствующих установлению сбалансированности бюджетного процесса на местных и региональных уровнях бюджетной системы РФ.

Перспективным решением проблемы высокой зависимости субъектов бюджетной системы от федерального бюджета, на наш взгляд, является укрупнение муниципальных образований и объединение бюджетов. Например, в 2023 году общее количество муниципальных образований сократилось и составило 18288 (на 1186 поселений меньше, чем в 2022 году). Создаются муниципальные округа, например, в 2023 году было создано 125 новых муниципальных округов. Последующее укрупнение муниципальных образований, объединение бюджетов и соответствующая трансформация доходной базы может позволить усилить их самостоятельность, увеличить доходную базу, и как следствие, снизить зависимость от федерального бюджета.

Следует отдельно отметить, что перспективным источником доходов для региональных и местных бюджетов является развитие туризма. Во многих странах, не располагающих существенными природными ресурсами, а также промышленностью, именно туризм является основным источником доходов. В России постепенно начинает развиваться туристическое направление. Например, в Дагестане, после вынужденных ограничительных мер после пандемии Covid-19 и введения санкций местные власти обратили внимание на туризм и предприняли определенные шаги для его популяризации.

Сегодня Дагестан становится все более популярным туристическим направлением. Многочисленные регионы, среди которых в том числе дотационные, имеют колоссальные рекреационные ресурсы, которые на сегодняшний день практически не используются, поэтому, в данное направление следует направить бюджетные ресурсы, усилить маркетинг территорий, модернизировать и создать необходимую инфраструктуру. Туристическое направление – крайне перспективный и одновременно слабо развитый источник доходов бюджетов.

Выводы (заключение). В свете сказанного и завершая проводимый анализ представляется возможным сформулировать ряд выводов, которые будут отражать перспективные задачи, решение которых позволило бы повысить эффективность бюджетных отношений в России, а также приблизить к завершению процесс построения бюджетного федерализма.

1. Необходимо провести работу, направленную на целесообразное разграничение компетенций между уровнями власти и самоуправления. В основе такого разграничения должна быть заложена именно целесообразность передачи компетенций на конкретный уровень, с учетом имеющихся полномочий и возможностей. Передача новых полномочий на муниципальный уровень возможна только при условии обеспечении их финансовыми ресурсами.

2. Следует сделать более доступной миграцию населения в стране, а также повысить привлекательность тех регионов, которые в большей степени заинтересованы в притоке людей. Это приведет к росту налогов и повышению самостоятельности конкретных регионов. Важную роль в

данном случае следует отвести маркетингу территорий.

3. В регионах, нуждающихся в дополнительных финансовых ресурсах, следует создавать механизмы софинансирования ключевых инфраструктурных проектов, способных повысить экономический потенциал в регионе. Создание новых предприятий на основе государственно-частного партнерства следует стимулировать именно в таких регионах, где отмечается недостаток собственных ресурсов.

4. Для повышения эффективности управления бюджетными средствами, предлагается усилить применение мониторинга и контроля за актуализацией нормативной базы в бюджетной сфере. Ключевым моментом является взаимосвязь и своевременное обновление документов, способствующих установлению сбалансированности бюджетного процесса на местных и региональных уровнях бюджетной системы РФ.

5. Перспективным решением проблемы высокой зависимости субъектов бюджетной системы от федерального бюджета, на наш взгляд, является укрупнение муниципальных образований и объединение бюджетов. Последующее укрупнение муниципальных образований, объединение бюджетов и соответствующая трансформация доходной базы может позволить усилить их самостоятельность, увеличить доходную базу, и как следствие, снизить зависимость от федерального бюджета.

6. Следует развивать туризм в дотационных регионах страны, что позволит увеличить объем собственных источников доходов. Различные регионы страны богаты уникальными рекреационными ресурсами, поэтому, многие

регионы имеют возможность стать центром определенного вида туризма. Данное направление необходимо усиленно развивать.

Реализация представленных мероприятий может позволить сократить асимметричность федеративных межбюджетных отношений,

что позволит более эффективно распределять финансовые ресурсы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ахуньянова А. И. Формирование федерального бюджета: сущность и функции / А. И. Ахуньянова // Академическая публицистика. 2022. № 2-1. С. 53-58.
  2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025) // Российская газета, N 153-154, 12.08.1998.
  3. МИНФИН России: Предварительная оценка исполнения федерального бюджета в январе-октябре 2024 года: офиц. сайт. - URL: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=39430#:~:text=По%20итогам%20января-октября%202024,уровне%201%2C7%25%20ВВП](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39430#:~:text=По%20итогам%20января-октября%202024,уровне%201%2C7%25%20ВВП) (дата обращения: 20.02.2025).
  4. Михайленко И.А. К вопросу о проблемах бюджетного федерализма / И.А. Михайленко // Вестник Гуманитарного университета. 2017. № 1. С. 36-42.
  5. МИНФИН России: Результаты мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2023 год: офиц. сайт. - URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring\\_results/Monitoring\\_local?id\\_38=307949-resultaty\\_monitoringa\\_ispolneniya\\_mestnykh\\_byudzhetov\\_imezhbyudzhetnykh\\_otnoshenii\\_v\\_subektakh\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_na\\_regionarnom\\_imunicipalnom\\_urovnyakh\\_za\\_2023\\_god](https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring_results/Monitoring_local?id_38=307949-resultaty_monitoringa_ispolneniya_mestnykh_byudzhetov_imezhbyudzhetnykh_otnoshenii_v_subektakh_rossiiskoi_federatsii_na_regionarnom_imunicipalnom_urovnyakh_za_2023_god) (дата обращения: 20.02.2025).
  6. МИНФИН России: Результаты мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2023 год: офиц. сайт. - URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring\\_results/Monitoring\\_local?id\\_38=307949-resultaty\\_monitoringa\\_ispolneniya\\_mestnykh\\_byudzhetov\\_imezhbyudzhetnykh\\_otnoshenii\\_v\\_subektakh\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_na\\_regionarnom\\_imunicipalnom\\_urovnyakh\\_za\\_2023\\_god](https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring_results/Monitoring_local?id_38=307949-resultaty_monitoringa_ispolneniya_mestnykh_byudzhetov_imezhbyudzhetnykh_otnoshenii_v_subektakh_rossiiskoi_federatsii_na_regionarnom_imunicipalnom_urovnyakh_za_2023_god) (дата обращения: 20.02.2025).
  7. Ткаченко Р.В. Роль бюджетного регулирования в современном обществе / Р.В. Ткаченко // Актуальные проблемы российского права. 2020. № 11. С. 122 - 132.
  8. Чепкасова П.А. Анализ проблем бюджетного федерализма в России / П. А. Чепкасова, Ю. В. Никитенко // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 10-2(68). С. 196-199.
  9. КонсультантПлюс: сайт: Распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_402647/b1fe5b85ffb99671741c1344c2fd86e572143817/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402647/b1fe5b85ffb99671741c1344c2fd86e572143817/) (дата обращения: 20.02.2025).
  10. КонсультантПлюс: сайт: Распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_433298/065170e6ac1cbd4d98b74b311f9551de7a070aa8/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_433298/065170e6ac1cbd4d98b74b311f9551de7a070aa8/) (дата обращения: 20.02.2025).
  11. МИНФИН России: Результаты мониторинга местных бюджетов: офиц. сайт. - URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring\\_results/Monitoring\\_local/results/](https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring_results/Monitoring_local/results/) (дата обращения: 20.02.2025).
  12. Тажудинова Д.А. Региональные проблемы несбалансированности бюджетной системы в РФ / Д. А. Тажудинова // Теория и практика мировой науки. 2023. № 12. С. 26-28.

## REFERENCES

1. Akhunyanova A.I. *Formation of the federal budget: essence and functions*/A.I. Akhunyanova// *Academic journalism*. 2022. № 2-1. P. 53-58
2. *Budget Code of the Russian Federation of 31.07.1998 N 145-FZ (as amended 26.12.2024) (as amended and supplemented, entry in force since 01.01.2025)* //*Rossiyskaya Gazeta*, N 153-154, 12.08.1998.
3. *Ministry of Finance of Russia: Preliminary assessment of the execution of the federal budget in January-October 2024: office. site. - URL: [#: ~: text = By% 20itogs% 20January-October% 202024, Level% 201% 2C7% 25% 20BBП \(date of access: 20.02.2025\)](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39430)*.
4. *Mikhailenko I.A. On the problem of budgetary federalism/I.A. Mikhailenko//Bulletin of the Humanitarian University*. 2017. № 1. P. 36-42.
5. *Ministry of Finance of Russia: Results of monitoring the execution of local budgets and interbudgetary relations in the constituent entities of the Russian Federation at the regional and municipal levels for 2023: official. site. - URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring\\_results/Monitoring\\_local?id\\_38=307949 rezultaty\\_monitoringa\\_ispolneniya\\_mestnykh\\_byudzhetov\\_i\\_mezhbyudzhetnykh\\_otnoshenii\\_v\\_subektakh\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_na\\_regionalm\\_i\\_munitsipalnom\\_urovnyakh\\_za\\_2023\\_god](https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring_results/Monitoring_local?id_38=307949 rezultaty_monitoringa_ispolneniya_mestnykh_byudzhetov_i_mezhbyudzhetnykh_otnoshenii_v_subektakh_rossiiskoi_federatsii_na_regionalm_i_munitsipalnom_urovnyakh_za_2023_god) (date of access: 20.02.2025)*.
6. *Ministry of Finance of Russia: Results of monitoring the execution of local budgets and interbudgetary relations in the constituent entities of the Russian Federation at the regional and municipal levels for 2023: official. site. - URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring\\_results/Monitoring\\_local?id\\_38=307949 rezultaty\\_monitoringa\\_ispolneniya\\_mestnykh\\_byudzhetov\\_i\\_mezhbyudzhetnykh\\_otnoshenii\\_v\\_subektakh\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_na\\_regionalm\\_i\\_munitsipalnom\\_urovnyakh\\_za\\_2023\\_god](https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring_results/Monitoring_local?id_38=307949 rezultaty_monitoringa_ispolneniya_mestnykh_byudzhetov_i_mezhbyudzhetnykh_otnoshenii_v_subektakh_rossiiskoi_federatsii_na_regionalm_i_munitsipalnom_urovnyakh_za_2023_god) (date of access: 20.02.2025)*.
7. *Tkachenko R.V. The role of budget regulation in modern society/R.V. Tkachenko//Actual problems of Russian law*. 2020. № 11. P. 122-132.
8. *Chepkasova P. A. Analysis of the problems of budgetary federalism in Russia/P. A. Chepkasova, Yu. V. Nikitenko//Economics and Business: Theory and Practice*. 2020. № 10-2(68). P. 196-199.
9. *ConsultantPlus: site: Distribution of subsidies for equalizing the budgetary provision of the constituent entities of the Russian Federation for 2022 and for the planning period of 2023 and 2024. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_402647/b1fe5b85ffb99671741c1344c2fd86e572143817/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402647/b1fe5b85ffb99671741c1344c2fd86e572143817/) (date of access: 20.02.2025)*.
10. *ConsultantPlus: site: Distribution of subsidies for equalizing the budgetary provision of the constituent entities of the Russian Federation for 2023 and for the planning period of 2024 and 2025. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_433298/065170e6ac1cbd4d98b74b311f9551de7a070aa8/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_433298/065170e6ac1cbd4d98b74b311f9551de7a070aa8/) (date of access: 20.02.2025)*.
11. *MINISTRY OF FINANCE of Russia: Results of monitoring local budgets: offices. site. - URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring\\_results/Monitoring\\_local/results/](https://minfin.gov.ru/ru/performace/regions/monitoring_results/Monitoring_local/results/) (date of access: 20.02.2025)*.
12. *Tazhudinova D.A. Regional problems of imbalance of the budgetary system in the Russian Federation/D. A. Tazhudinova//Theory and practice of world science*. 2023. № 12. P. 26-28.

Статья поступила в редакцию: 25.02.2025

The article was received: 25.02.2025

---

Бессонов Андрей Владимирович, аспирант, 3 курс, факультет экономики, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва  
79614107504@mail.ru

Bessonov Andrey V., 3rd year postgraduate student, Faculty of Economics, Moscow Financial and Industrial University Synergy, Moscow  
79614107504@mail.ru

© Бессонов А.В.



Бондаренко И.А.

Бондаренко И.А.,  
д-р экон. наук,  
профессор,  
доцент,

Академия маркетинга и  
социально-  
информационных  
технологий (ИМСИТ),  
Краснодар

Bondarenko I.A.  
doctor of economic  
sciences,  
professor,  
associate professor,

Academy of Marketing and  
Social  
information technology  
(IMSTIT),  
Krasnodar

Ткачев О.С.,  
студент,

Академия маркетинга и  
социально-  
информационных  
технологий (ИМСИТ),  
Краснодар

Tkachev O.S.  
student,

Academy of Marketing and  
Social  
information technology  
(IMSTIT),  
Krasnodar

## ЭКОСИСТЕМА КАК СЕТЕВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*ECOSYSTEM AS A NETWORKED FORM OF ECONOMIC ACTIVITY  
ORGANIZATION*



**Аннотация.** В данной работе рассматривается эволюция становления сетевой формы организации бизнес-структур в контексте усложнения системных связей и взаимозависимостей отдельных фирм на несовершенных рынках. Усиление волатильности рынков, нарастание асимметрии информации и стремления к переделу влияния толкают предпринимательские фирмы к созданию партнёрств, альянсов и союзов, объединяющих ресурсы, информацию и клиентов. В статье проводится анализ типов сетевых форм экосистем, исследуются преимущества и недостатки, угрозы и риски таких объединений. Делается вывод, что данная организационно - управлеченческая структура - экосистема - является естественной формой отбора в среде конкурирующих за доминирование факторов рынка, при этом роль государственного регулирования только усиливает-

ся. **Ключевые слова:** **экосистема, хозяйственная деятельность, типы экосистем, цифровые технологии**

**Abstract.** This paper examines the evolution of the formation of the network form of business structure organization in the context of the increasing complexity of systemic connections and interdependencies of individual firms in imperfect markets. Increased market volatility, growing information asymmetry and the desire to redistribute influence push entrepreneurial firms to create partnerships, alliances and unions that combine resources, information and clients. The article analyzes the types of network forms of ecosystems, examines the advantages and disadvantages, threats and risks of such associations. It is concluded that this organizational and management structure - an

*ecosystem - is a natural form of selection in the environment of market actors competing for dominance, while the role of government regulation is only increasing.*

**Keywords:** **the ecosystem, economic activity, types of ecosystems, digital technologies**

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью глубокого всестороннего изучения экосистем как сетевой формы организации хозяйственной деятельности в условиях быстро меняющегося рынка.

Цифровизация и обострение глобальной конкуренции формируют для компаний новые вызовы, которые требуют от них, в свою очередь, гибкости и способности к быстрой адаптации. Новые паттерны развития мировой экономики и технологической революции заставили науку и бизнес интенсивно искать новые фор-

мы органической эволюции хозяйственных отношений. Экосистемы как воплощение социальной диффузии рыночных структур, конкурентных сил и партнёрств на основе альянсов предоставляют уникальные возможности для создания инновационных решений, обмена знаниями и ресурсами, что позволяет участникам достигать синергетического эффекта и повышать свою конкурентоспособность.

Сетевая форма организации хозяйственной деятельности и экосистемный подход активно исследуются в научной среде. Несомненно, заслуживают внимания такие ключевые работы в этой области, как "The Rise of the Network Society" [2009] Мануэля Кастельса - известного исследователя сетевого общества, описавшего трансформацию экономических и социальных отношений в условиях информационной экономики. Джеймс Мур ввел в научный оборот понятие "деловые экосистемы" в работе "Predators and Prey: A New Ecology of Competition" [1993]. Он рассматривает компании как участников экосистем, где они взаимодействуют подобно биологическим экосистемам, что стало основой для дальнейших исследований сетевых форм хозяйствования. Из отечественных исследователей мы следуем выделить Грибанова Ю.И. [Современные подходы к формированию цифровой инфраструктуры, 2020] рассматривающего цифровую трансформацию социально-экономических систем через развитие сетевых форм и института сервисной интеграции. В его работах акцентируется внимание на изменении взаимодействий субъектов в условиях цифровизации, что подчеркивает актуальность гибких сетевых структур.

Опираясь на теоретические

подходы Джеймса Мура, на наш взгляд, было бы продуктивно обратить внимание на разработку интегративной методологии, учитывающей локальные особенности сетевых форм хозяйствования в России, и роль государства в цифровой трансформации российского бизнеса, адаптации его к внешним и внутренним рискам конкурентной борьбы [1].

Современные бизнес - экосистемы формируются как результат взаимодействия множества факторов, включая технологические, организационные и правовые аспекты. Эти формообразования представляют собой сложные сети, объединяющие различные компании, поставщиков, клиентов и других участников, которые совместно создают ценность и адаптируются к изменяющимся условиям рынка. Основным элементом успешной экосистемы является наличие элементов доступа и связности, что позволяет всем участникам эффективно взаимодействовать и использовать ресурсы друг друга [2]. Также их определяют как набор собственных или партнёрских сервисов, объединённых вокруг одной компании. Сервисы могут касаться одной сферы деятельности или совмещать сразу несколько отраслей, что позволяет охватить больше потенциальных клиентов. Некоторые примеры бизнес - экосистем:

- маркетплейсы,
- IT-системы,
- Продукты, в рамках которых объединены компоненты от разных участников - игроков рынка,
- Предложения, в которых объединены услуги разных компаний. К примеру, платёжные системы, умные аграрные или горнодобывающие решения.

Ключевыми особенностями

бизнес-экосистем являются их динамичность и способность к саморегулированию. Понимание этих характеристик важно для разработки стратегий управления экосистемами, которые могут значительно отличаться от традиционных подходов к управлению. Например, акцент на коллаборации и обмене ресурсами требует от компаний не только изменения внутренней структуры, но и переосмысления внешних отношений с партнёрами и клиентами [3]. В этом контексте управление экосистемой включает в себя оригинальные как организационные, так и управленческие решения.

Одной из задач, которая возникает перед компаниями в рамках экосистем, является разработка новых подходов к проектированию и управлению. Верное с точки зрения тектологии распределение ролей и ответственности между участниками позволяет минимизировать риски и повысить общую эффективность функционирования экосистемы. Также примечательно, что в условиях конкуренции участникам необходимо учитывать как потребности клиентов, так и интересы своих партнёров [4]. Сложность компании заключена не только в предлагаемых продуктах и услугах, но и в демонстрации способности к взаимодействию в сети эксклюзивных партнёров.

Экосистемы влияют на ценностные цепочки и процессы создания ценности ввиду своей гибкости и адаптивности. Этот аспект особенно важен в контексте быстро меняющихся рыночных условий и потребительских предпочтений. Рассматривая развитие бизнес-экосистем, можно выделить четыре ключевых направления:

- улучшение технологий;

- разработка новых продуктов и услуг;
- оптимизация отношений с клиентами;
- создание более эффективных бизнес-процессов [5].

Таким образом, важным моментом осмысления путей развития таких кооперативных олигополий становится понимание, что экосистемы не просто развиваются в рамках существующих рынков, но и способны к переосмыслению и формированию новых. Они стали важной составляющей конкурентных преимуществ, предоставляя компаниям возможности для инновационного развития и улучшения взаимодействия с клиентами и партнерами. В долгосрочной перспективе динамика этих экосистем будет служить основой для изменения форматов традиционных бизнес-моделей, что откроет новые горизонты для сотрудничества и устойчивого роста.

Классификация бизнес-экосистем играет важную роль для понимания их структуры и функционирования. В зависимости от различных критериев выделяют несколько типов экосистем, которые помогают анализировать их разнообразие и специфику.

1. Технологические бизнес-экосистемы, сосредоточенные на внедрении и развитии новых технологий. Данный тип может включать как крупные IT-компании, так и стартапы, работающие в области инноваций. Примером технологических бизнес-экосистем в России являются Сбербанк, Яндекс, МТС и VK (бывший Mail.ru Group). Эти экосистемы активно используют инновации, чтобы создать более бесшовные и комплексные пользовательские опыты.

2. Финансовые бизнес-экосистемы. Участники сосредоточены на предоставление финансовых услуг. Например,

Т-Банк, предлагающий экосистему сервисов в рамках мобильного банка.

3. Потребительский (B2C) тип делает фокус на удовлетворении повседневных потребностей пользователей. Пример: экосистемы AliExpress Россия, включающие логистику и e-commerce.

4. Тип экосистем B2B ориентирован на взаимодействие между корпоративными клиентами. Пример: платформы для бизнеса на базе Сбера и Яндекса.

На основе выделения критерия по уровню открытости и характеру взаимодействия участников, правомерно выделение внутренних и внешних цифровых экосистем. Внутренние экосистемы ограничены одной организацией и предназначены для оптимизации внутренних процессов. Внешние экосистемы включают внешних участников и направлены на создание сетевого эффекта и совместной ценности.

В ходе глобализации и развития/распространения цифровых технологий всё более очевидной становится их роль в улучшении бизнес-процессов и трансакций с клиентами. Это создает новые возможности для сотрудничества, а также взаимообогащения между участниками экосистемы, позволяя достигать более высоких результатов совместной работы [6].

Успех бизнес-экосистемы является следствием гармоничного сочетания нескольких ключевых компонентов, каждый из которых играет свою роль в формировании устойчивой и динамичной структуры. Сетевое взаимодействие — это способ организации сотрудничества и координации участников (компаний, организаций, индивидов), при котором они объединяются в сеть для достижения общей

цели, обмена ресурсами и информацией. Оно основано на равноправии участников, гибкости связей и использовании цифровых технологий для упрощения коммуникации.

Сетевое взаимодействие между участниками является основополагающим условием современных систем и концепций, связанных с организацией деятельности, инновациями и экономическим развитием, потому что именно оно обеспечивает обмен информацией, ресурсами и опытом, позволяет максимизировать общий результат, повышая производительность, инновационность и создание дополнительной ценности. Дополнительная ценность — это выгода, которую участники получают в результате взаимодействия, превышающая то, что они могли бы достичь самостоятельно. Она возникает благодаря экономии ресурсов, ускорению инноваций, расширению рынков. Естественно, сетевые связи улучшают результаты благодаря разным критериям. Например, сеть распределяет риски между участниками. Например, если один поставщик сталкивается с проблемами, другие могут компенсировать потери.

Бизнес-экосистемы становятся важными предпосылками достижения синергии и масштабирования успешных практик. Примеры успешных экосистем демонстрируют, как взаимодействие между участниками может приводить к значительным результатам. В качестве примеров можно рассмотреть экосистемы Сбера, Яндекса, МТС, Т-Банка и 1С, каждая из которых имеет свои уникальные черты и подходы.

Российские компании также активно развивают свои бизнес-экосистемы. Например, Сбер создает цифровые продукты и сервисы, которые направлены на удовлетворение

ние потребностей пользователей и партнеров. Подход Сбера заключается в интеграции различных сервисов для максимизации ценности в рамках экосистемы, что позволяет клиентам получать более простой и удобный доступ к услугам [8]. Аналогичным образом работают и другие компании, такие как Яндекс, который использует многопрофильный подход в своих экосистемных инициативах, вливая в них элементы данных и анализа, что делает продукты более интуитивно понятными и удобными [7].

В результате проведённого анализа можно сделать выводы, обобщающие типичные черты новой формы хозяйственной организации, условия становления, эволюции содержания и прогнозов будущего развития. Изменения конкурентной среды, технологичность продаж и модернизация потребностей основных субъектов рынка привели к созданию условий для выкристаллизации главных черт будущей сетевой организации – экосистемы.

Экосистемы представляют собой динамичные и многосторонние структуры, в которых участники взаимодействуют друг с другом, создавая синергетический эффект, способствующий достижению общих целей. Важность экосистем состоит в том, что они становятся основой для инновационного развития и устойчивого роста компаний в условиях быстро меняющегося рынка.

Стратегии формирования сетевых экосистем можно сформулировать в 3-х направлениях: разработка новых сервисов своими силами, приобретение крупных долей в компаниях и включать их в экосистему, заключение партнерства с минимальными инвестициями.

Изучение теоретических основ экосистем позволило глубже понять их природу и механизмы функционирования. Экосистемы можно классифицировать по различным критериям, включая типы участников, сферы деятельности и уровень интеграции. Это разнообразие типов экосистем подчеркивает их универсальность и адаптивность к различным условиям и требованиям рынка. Ключевыми компонентами успешной экосистемы являются не только участники, но и их взаимодействия, а также инфраструктура, обеспечивающая обмен знаниями и ресурсами.

Роль цифровых технологий в экосистемах также была предметом детального анализа. Цифровизация и мобильные технологии значительно изменили способы взаимодействия участников, упростив процессы обмена информацией и ресурсами. Это, в свою очередь, способствовало созданию новых бизнес-моделей и инновационных решений, которые становятся возможными благодаря интеграции различных технологий и платформ. Примеры успешных бизнес-экосистем, рассмотренные в статье, продемонстрировали, как компании могут использовать экосистемный подход для достижения конкурентных преимуществ и повышения своей эффективности.

Однако, несмотря на все преимущества, экосистемы сталкиваются с рядом вызовов, таких как необходимость управления сложными взаимодействиями, поддержание баланса интересов участников и адаптация к изменениям внешней среды. Эти вызовы требуют от компаний гибкости и готовности к изменениям, а также способности к постоянному обучению и инновациям.

Перспективы развития экосистем в условиях быстро меняющегося рынка выглядят многообещающими. С учетом глобализации, цифровизации и роста значимости устойчивого развития, экосистемы будут продолжать эволюционировать, адаптируясь к новым условиям и требованиям. Важно отметить, что успешное функционирование экосистемы зависит не только от технологий, но и от культуры сотрудничества, доверия и взаимопомощи между участниками.

Экосистемный формат развития стимулирует:

- повышение конкурентоспособности всех участников экосистемы;
- генерацию прибыли от нетрадиционных видов деятельности;
- увеличение пользовательской базы и снижение издержек на привлечение клиентов;
- увеличение стоимости экосистемы и бренда.

Сетевые экосистемы постоянно ведут поиск оптимальных направлений, инструментов и способов взаимодействия внутри своих структурных образований с точки зрения финансовых, экономических и организационно-правовых формообразований [8]. Процесс унификации сопровождается разнообразной палитрой слияний, поглощений и разводов внутри данных систем. Так, за последние 2 года российские экосистемы закрыли 15% своих сервисов, VK и МТС полностью отказались от фудтех - направления, VK отказался также от такси, МТС – от программы голосового помощника, сделав ставку на развитие социальной платформы и медиаконтента, а Яндекс от медиа-Дзена и Новостей [9].

Таким образом, экосистемы как сетевая форма организа-

ции хозяйственной деятельности представляют собой мощный инструмент для до- и инновационного развития. стижения устойчивого роста

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Бондаренко, И. А. Домохозяйственная система в структуре экономических порядков / И. А. Бондаренко // Проблемы современной экономики. 2008. № 4(28). С. 79-83.
2. Бизнес-экосистема и ее влияние на государственное управление предпринимательской деятельностью: теоретический обзор предметной области. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-ekosistema-i-ee-vliyanie-na-gosudarstvennoe-upravlenie-predprinimatelskoy-deyatelnosti-teoreticheskiy-obzor-predmetnoy/viewer> (дата обращения: 08.12.2024).
3. Экосистемы бизнеса: организационно-управленческие аспекты. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistemy-biznesa-organizatsionno-upravlencheskie-aspeky> (дата обращения: 08.12.2024).
4. Теоретические аспекты взаимодействия акторов...//cyberleninka.ru. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspeky-vzaimodeystviya-aktorov-predprinimatelskoy-ekosistemy> (дата обращения: 01.12.2024).
5. Развитие бизнес-экосистем в современных условиях... [Электронный ресурс]//cyberleninka.ru - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-biznes-ekosistem-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 08.12.2024).
6. БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМА//cyberleninka.ru. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-ekosistema> (дата обращения: 08.12.2024).
7. Бизнес-экосистемы в России и за рубежом: классификация//cyberleninka.ru. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-ekosistemy-v-rossii-i-za-rubezhom-klassifikatsiya-i-vidy> (дата обращения: 09.12.2024)
8. Ломонос, С. В. Конкуренция цифровых платформ в мировой экономике /С. В. Ломонос, И. А. Бондаренко// Интеграция наук - 2021: материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 20.06.2021. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ - филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2021. С. 58-64.
9. Что такое цифровая экосистема. - URL: [https://handh.ru/post/digital\\_ecosystem](https://handh.ru/post/digital_ecosystem) (дата обращения: 09.12.2024).

## REFERENCES

1. Bondarenko, I. A. *The household system in the structure of economic orders/I. A. Bondarenko// Problems of the modern economy. 2008. № 4(28). P. 79-83.*
2. *Business Ecosystem and its Impact on Government Business Management: A Theoretical Overview of the Subject Area. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-ekosistema-i-ee-vliyanie-na-gosudarstvennoe-upravlenie-predprinimatelskoy-deyatelnosti-teoreticheskiy-obzor-predmetnoy/viewer> (date of access: 08.12.2024).*
3. *Theoretical aspects of actor interaction ...//cyberleninka.ru. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekyt-vzaimodeystviya-aktorov-predprinimatelskoy-ekosistemy> (date of access: 01.12.2024).*
4. *Development of business ecosystems in modern conditions... [Electronic ресурс]//cyberleninka.ru - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-biznes-ekosistem-v-sovremennyh-usloviyah> (date of access: 08.12.2024).*
5. *BUSINESS ECOSYSTEM//cyberleninka.ru. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-ekosistema> (date of access: 08.12.2024).*
6. *Business ecosystems in Russia and abroad: classification//cyberleninka.ru. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-ekosistemy-v-rossii-i-za-rubezhom-klassifikatsiya-i-vidy> (date of access: 09.12.2024)*
7. Lomonos, S.V. *Competition of digital platforms in the global economy/S. V. Lomonos, I. A. Bondarenko//Integration of Sciences - 2021: materials of the International Scientific and Practical Conference, Krasnodar, 20.06.2021. - Krasnodar: FSBI «Russian Energy Agency» of the Ministry of Energy of Russia Krasnodar CNTI - a branch of FSBI «REA» of the Ministry of Energy of Russia, 2021. P. 58-64.*
8. *What is the digital ecosystem. - URL: [https://handh.ru/post/digital\\_ecosystem](https://handh.ru/post/digital_ecosystem) (date of access: 09.12.2024).*

Статья поступила в редакцию: 09.01.2025

The article was received: 09.01.2025

---

Бондаренко Ирина Алексеевна - доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры бизнес-процессов и экономической безопасности, Академия маркетинга и социально-информационных технологий (ИМСИТ), Краснодар, Россия  
bonir55@mail.ru

Bondarenko Irina A. - doctor of economic sciences, professor, associate professor, Department of Business Processes and Economic Security, Academy of Marketing and Social and Information Technologies (IMSTIT), Krasnodar, Russia  
bonir55@mail.ru

Ткачев Олег Сергеевич - студент, Академия маркетинга и социально-информационных технологий (ИМСИТ), Краснодар, Россия

Tkachev Oleg S.- student, Academy of Marketing and Social and Information Technologies (IMSTIT), Krasnodar, Russia

© Бондаренко И.А., Ткачев О.С.



Духина Т.Н.

Духина Т.Н.  
д-р социол. наук,  
профессор,  
Ставропольский  
государственный аграрный  
университет,  
Ставрополь

Дрожжина Н.Б.  
канд. психол. наук,  
доцент,  
Ставропольский  
государственный аграрный  
университет,  
Ставрополь

Dukhina T.N.  
doctor of social sciences,  
professor,  
Stavropol State Agrarian  
University,  
Stavropol

Drozhzhina N.B.  
candidate of psychological  
sciences,  
associate professor,  
Stavropol State Agrarian  
University,  
Stavropol

## РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

THE ROLE AND IMPORTANCE OF POLITICAL CULTURE IN THE  
DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY



**Аннотация.** В данной статье речь идёт о том, что необходимой и важной частью существования каждого современного общества и в том числе развития экономики является уровень политический культуры. Желание молодежи к осуществлению собственных интересов мотивирует их к политической деятельности, причем как на уровне общности, так и отдельных индивидов. Реализовать эти интересы можно осуществить только при наличии определённых навыков и знаний, а последнее в свою очередь происходит за счет усвоения глобальной политической культуры.

**Ключевые слова:** **Общественно-политический уровень культуры, глобальная политическая культура, информационное манипулирование, политическая символика, политическая ориентация**

*Abstract. in this article we are talking about the fact that a necessary and important part of the existence of every modern*

*society is the level of social culture. The desire of young people to realize their own interests motivates them to political activity, both at the level of communities and individuals. These interests can be realized only with certain skills and knowledge, and the latter, in turn, is due to the assimilation of the global political culture.*

**Keywords:** **socio-political level of culture, global political culture, information manipulation, political symbolism, political orientation**

Сколько существует цивилизация, столько и существует культура. О роли культуры в процессах развития общества говорили ещё со времен Платона и Аристотеля. [1]. В общем смысле культура, представляет собой все изменения и новшества, происходящие в работе людей, как в предметной, так и в духовной сферах. Наиболее значимой является её социокультурная составляющая, которая, как и общество, является собой социальную систему и воспроизводит

сама себя. Это нормативный механизм под названием социальность [2]. Общественно-политическая культура связана с общественно-политическими взаимоотношениями. Если принять во внимание уровень политической культуры, то можно поставить её в один ряд с общественно-политической психологией. Он относится к важным показателям нравственного поведения политических деятелей [3]. Российской политической культуре начала двадцать первого века была свойственна неопределенность и противоречивость. Это и особенности отношения граждан к государству, обществу и своему месту в этом обществе.

Реалии таковы, что в современном российском обществе происходит формирование политической культуры, но её дальнейшее развитие будет зависеть от процесса построения демократического общества и правового государства. Процесс этот замедлится или осложнится при условии, если в нашем российском сознании

возьмёт верх наша тяга к авторитарно-монархистским и тоталитарно-деспотическим традициям [4]. Нам это сложно осуществить, так как у России нет традиций демократии, и нам просто необходимо создавать свои традиции и вводить инновации. С изменением общества и развитие рынка кардинально меняют и способы, при помощи которых формируется политическая культура. [6]. Осуществлять процессы контроля за политической культурой в новых обстоятельствах достаточно сложно, так она изменяется и трансформируется. Реалии таковы, что изменения в политической культуре связаны с изменением политических ориентаций у многих социальных групп, отличающихся друг от друга как уровнем общей культуры, уровнем жизни, так социальным опытом. [8].

На сегодняшний день у людей ярко проявляются две тенденции.

1. Первая, предполагает преобладание у личности желания творить, осуществлять преобразования, то есть наличие творческого начала, который является одним из проявлений политической и социальной активности.

2. Вторая, связана с тем, что у многих людей в их общественном сознании присутствуют ценности равенства, справедливости и демократии.

На первый план выходит связь политической активности субъекта с его материальным положением. Большая часть людей в стране, стремясь к выгоде, желая получить материальную прибыль, становятся заложниками многих популистских лидеров. Изменения по пути демократических преобразований в России идут трудно и порой противоречиво.

Вот поэтому на первый план выходит необходимость нахождения общегосударственных, универсальных ценностей, которые могли бы сплотить народ и привести к поступательному развитию российское государство. К таким относятся вся политическая символика - это и флаг, и гимн, и герб. В случае социального противостояния нарастает вероятность конфликтов между социальными группами в социуме [5]. Вот почему очень важно воспитывать особенно чувство патриотизма и гордости за своё отечество [4].

К важнейшим институтам, которые занимаются вопросами формирования политической культуры можно отнести СМИ (средства массовой информации). Значение данного института огромно, так как с его помощью осуществляется управление обществом [1]. Но не нужно забывать, что формирование личности, гражданина происходит в семье, школе, высшем учебном заведении. Поэтому вопросы воспитания гражданской позиции, ответственности, чувство патриотизма сегодня как никогда актуально. Динамичность, оперативность - вот то, что даёт возможность средствам массовой информации воздействовать на духовную жизнь общества, на общественное мнение. Именно СМИ могут и должны способствовать формированию общественного мнения, направленного на пропаганду нравственных и моральных ценностей, а не манипулировать человеком, используя в этих целях нужную информацию. СМИ должны сыграть важную роль в вопросах формирования политической культуры, став пропагандистом знаний, идей сотрудничества, воспитания нравственности у молодого поколения, на прак-

тический выбор политической позиции и моделей политического поведения [5]. Политическая культура создаёт направленность и характер политической деятельности, что определяет способность общества к прогрессу и дальнейшему поступательному движению и на этом пути особенно важно осознавать, что всё зависит от того, какое поколение придет к управлению и дальнейшему развитию общества [10]. В этой связи встает вопрос, а для чего нам необходимо интересоваться политикой и формировать политическую культуру у населения и особенно у молодого поколения. В таком ключе интересно высказывание Шопенгауэра «Если вы не интересуетесь политикой, то она заинтересуется вами» [9]. Интересовать политикой нужно и важно, особенно во времена глобализации, информатизации, цивилизационных вызовов и рисков. Вся современная экономика напрямую связана с политикой и это неопровергимый факт. Кроме того, что вуз готовит специалиста, в первую очередь, он должен готовить гражданина и патриота. Только тогда и наша экономика, и все сферы общества получат мощный импульс для развития и процветания.

Каждый народ на протяжении всей своей истории формировал свой, присущий только ему, политico-культурный генотип. Этот генотип передавался от отца к сыну, другими словами, из поколения к поколению и оказывал определенное воздействие как на политику, так и на взаимоотношения личности, общества и государства. Как явление политическая культура является динамичным, постоянно развивающимся, в своем содержании и формах феноменом, который реагиру-

ет на все изменения, которые происходят во всех сферах общества.

В Россия в настоящее время происходит один из переходных периодов в её истории и формирующаяся новая государственность. Наряду с процессом приспособления и адаптации старых государственных структур к новым условиям идёт и процесс постепенного внедрения новых идеи и подходов, создаются новые институты и механизмы. Этот процесс достаточно сложен и противоречив, так как эти процессы напрямую влияют на все сферы экономики и духовной сферы общества и связаны с глубинными перестройками в сознании людей.

Политическая культура россиян связана с многовековой историей и несёт на себе отпечаток трагического XX столетия. Это и крах Российской империи, создание и распад СССР, как единого имперского государства. Следует отметить и множество войн, произошедших за это время.

Россия огромна, в ней проживает около двухсот различных народов, этносов, культур, традиций, верований и все они органически соединены, скреплены в единую государственность, социокультурную систему, образ жизни. С одной стороны - это этнонациональность, конфессиональность, а с другой - национально-культурный плюрализм. С данной точки зрения русская идея приобрела способность органически интегрировать в себя самих носителей этих влияний: ислам, буддизм и другие религии, существующие в России, не как что-то чужеродное, а представляющая собой части её социокультурной матрицы [9].

Характерной особенностью России является тот факт, что личности политиков напрямую связаны в сознании рос-

сиянина с их политикой, а политico-идеологические программы остаются за рамками. Поэтому история страны связана с именами таких политиков как Иван Грозный, Петр 1, Екатерина 11, В. Ленин, В. Сталин, М. Горбачев, Б. Ельцин и другие личности. Поэтому и говорят, во времена такого-то правителя происходили такие-то события, и связаны все происходящие политические явления в стране. Интересен такой момент, что патриотизм в России связан с государственнической направленностью, а не националистической [4].

Поэтому для обычного россиянина нет разницы между патриотизмом в отношении Родины и лояльности к правительству, с личностью царя, губернатора, помещика, а затем - вождя, генерального секретаря ЦК КПСС, секретаря обкома, горкома и т.д. Другими словами, критика политики руководителя и правительства расценивалась как не-приятие самой системы.

Данное обстоятельство существенно влияет на нынешний политический климат России, её политическую культуру, политические установки, симпатии и антипатии россиян [4].

Вот почему, для России очень важен лидер и его патриотическое отношение к государству. Воспитание специалистов, а главное граждан и патриотов своего отечества сегодня является главным условием поступательного развития государства и процветания во всех сферах, в том числе и в сфере экономики.

В Ставропольском государственном аграрном университете ведётся большая работа в вопросах воспитания уважение к памяти прошлых поколений, бережному отношению к культурному наследию, прививается патриотизм

и любовь к своему Отечеству, к малой Родине. Сохранение духовного наследия общества - важная составляющая деятельности вуза. Эта работа ведётся через кураторские часы, семинары, мастер-классы, с приглашением ветеранов ВОВ и труда, а также связана с работой вузовского музея. Музей Ставропольского государственного аграрного университета является важнейшим фактором, которое способствует повышению эффективности обучения и воспитания студентов [6].

СтГАУ на сегодняшний день обеспечивает рынок труда высококвалифицированными специалистами. Занятость молодежи в новых экономических условиях, вызовов и санкций, сложившихся в современных условиях, предъявляют высокие требования не только к профессиональной подготовке специалистов, но владению политической культурой, нравственными качествами молодых людей. Укрепление связей учебных заведений с предприятиями, которые охотно принимают студентов на производственную практику, трудоустраивают их по завершении обучения. Работодатели выходят в учебные заведения с предложениями обучать молодых людей, предоставляя им конкретные рабочие места [6].

Сегодня Ставропольский государственный аграрный университет не только выполняет государственный заказ по подготовке специалистов, с использованием современных технологий через создание современных учебно-производственных баз и лабораторий, но главное готовит граждан и патриотов своего отечества, края, занимая одно из первых мест среди аграрных вузов страны по качеству образования, так как образо-

вание и воспитание неразрывно связаны между собой. Сегодня, молодые люди, студенты вуза, а завтра специалисты и будущее отечества, во всех областях экономики нашей страны, а значит и мощный локомотив процветания российской экономики и нашего государства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Азроянц Э. А. *Глобализация: катастрофа или развитие? Современные тенденции мирового развития и политические амбиции*. М., 2002. С. 15.
2. Бэттлер А. *Общество: прогресс и сила (критерии и общие начала)*. М., 2008. С. 12.
3. Делягин М. *Общая теория глобализации // Общество и экономика*. 1998. № 10-11; *Он же. Информационная революция, глобализация и кризис мировой экономики // Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 1. С. 47-53.
4. Зюганов Г. *Глобализация: тупик или выход?* // *Наш современник*. 2001. № 6. С.24-32.
5. Емелин В. А. *Информационные технологии в контексте постмодернистской философии: автотеоф. ...канд. филос. наук*. М., 1999.
6. *Листая страницы истории / сост.: В. И. Трухачев, Ю. И. Лобейко, М. А. Воронин [и др.]*. – Ставрополь: АРГУС, 2005.
7. Лебедева Н. М., Ясин Е. Г. *Культура и инновации // Форсайт*. 2009. № 2(10). С. 24.
8. Панарин А. С. *Глобальное политическое прогнозирование*. М., 2000. С. 22-23.
9. Рубинштейн, А. Я. *К экономической теории культурной деятельности / А. Я. Рубинштейн; Гос. ин-т искусствознания и соц. политики РАН*. – М., 2002. С. 13.
10. Хабермас Ю. *Постнациональная конstellация и будущее демократии // Логос*. 2003. № 4-5(39). С. 151.

## REFERENCES

1. Azroyants E. A. *Globalization: catastrophe or development? Modern trends in world development and political ambitions*. Moscow, 2002. p. 15.
2. Battler A. *Society: progress and strength (criteria and common principles)*. Moscow, 2008. P. 12.
3. Delyagin M. *General theory of globalization // Society and Economics*. 1998. No. 10-11; *Same name. The information revolution, globalization and the crisis of the world economy // Problems of theory and practice of management*. 2001. No. 1. pp. 47-53.
4. Zyuganov G. *Globalization: a dead end or a way out?* // *Our contemporary*. 2001. No. 6. pp.24-32.
5. Emelin V. A. *Information technologies in the context of postmodern philosophy: the abstract*. PhD in Philology. M., 1999.
6. *Flipping through the pages of history / comp.: V. I. Trukhachev, Yu. I. Lobeyko, M. A. Voronin [and others]*. Stavropol: ARGUS, 2005.
7. Lebedeva N. M., Yasin E. G. *Culture and Innovation // Foresight*. 2009. № 2(10). P. 24.
8. Panarin A. S. *Global political forecasting*. Moscow, 2000. pp. 22-23.
9. Rubinstein, A. Ya. *On the economic theory of cultural activity / A. Ya. Rubinstein; State Institute of Art Studies and Social Policy of the Russian Academy of Sciences*, Moscow, 2002. P.13.
10. Habermas Yu. *Post-national constellation and the future of democracy // Logos*. 2003. No. 4-5(39). p. 151.

*Статья поступила в редакцию: 27.12.2024  
The article was received: 27.12.2024*

---

*Духина Татьяна Николаевна - доктор социологических наук, профессор кафедры философии, истории и педагогики, Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Россия  
tatyana.dukhina@mail.ru*

*Dukhina Tatiana N. - doctor of social sciences, professor of Department of education, psychology and sociology, Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russia.  
tatyana.dukhina@mail.ru*

*Дрожжина Наталья Борисовна - кандидат психологических наук, доцент кафедры философии, истории и педагогики, Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Россия.  
drogg\_nt@mail.ru*

*Drozhzhina Natalia B. - candidate of psychological sciences, associate professor of the department of philosophy, history and pedagogy, Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russia  
drogg\_nt@mail.ru*

© Духина Т.Н., Дрожжина Н.Б.



Валиева Г.Р.

Валиева Г.Р.,  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Башкирский  
государственный аграрный  
университет,  
Уфа

Мингазова З.Р.,  
канд. полит. наук,  
доцент,  
Башкирский  
государственный аграрный  
университет,  
Уфа

Valieva G.R.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
Bashkir State Agrarian  
University,  
Ufa

Mingazova Z.R.,  
candidate of political  
sciences,  
associate professor,  
Bashkir State Agrarian  
University,  
Ufa

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

*HISTORICAL STAGES OF INNOVATION DEVELOPMENT IN  
AGRICULTURE*



**Аннотация.** Россия является аграрной страной, в которой издавна и традиционно люди занимались сельским хозяйством. Наша страна располагает наибольшими в мире земельными ресурсами: из 13,4 млрд. га общей площади планеты на долю России приходится 1709,8 млн. га (12,7%). Природной основой сельского хозяйства являются земельные угодья — земли, используемые в сельскохозяйственном производстве. В общей земельной площади России — 1709,8 млн.га — сельскохозяйственные угодья составляют 196,2 млн.га (11,4% территории страны), в том числе — пашня 115,1 млн.га, т.е. 58,6% площади сельскохозяйственных угодий, сенокосы — около 18,6 млн.га (9,4%) и пастбища — около 56,9 млн.га (29%). Негативным отражением социально-экономических преобразований и проблем развития отрасли сельского хозяйства является тенденция сокращения площади пашни.

Наличие развитой инфраструктуры, инвестицион-

ных, благоприятных природно-климатических условий не гарантирует устойчивого прогрессивного развития отрасли сельского хозяйства. Развитие сельского предпринимательства как значимого фактора достижения национальных целей, требует комплексной государственной политики, учитывающей потребности и проблемы агробизнеса [1].

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, инновации, этапы, государственная поддержка, прогрессивное развитие

**Abstract.** Russia is an agrarian country in which people have been engaged in agriculture for a long time and traditionally. Our country has the largest land resources in the world: out of 13.4 billion. Russia accounts for 1,709.8 million hectares (12.7%) of the total area of the planet. The natural basis of agriculture is land — lands used in agricultural production. Of the total land area of Russia — 1,709.8 million hectares — agricultural land accounts for 196.2 million hectares (11.4%

of the country's territory), including 115.1 million hectares of arable land, i.e. 58.6% of the agricultural land area, hayfields — about 18.6 million hectares (9.4%) and pastures — about 56.9 million hectares (29%). A negative reflection of the socio-economic transformations and problems of the development of the agricultural sector is the tendency to reduce the area of arable land.

The presence of a well-developed infrastructure, investment, and favorable natural and climatic conditions does not guarantee sustainable progressive development of the agricultural sector. The development of rural entrepreneurship as a significant factor in achieving national goals requires a comprehensive government policy that takes into account the needs and problems of agribusiness.

**Keywords:** agriculture, innovations, stages, state support, progressive development

Инновация — это «получение

больших экономических результатов за счет внедрения «новшеств». Под инновациями также понимают «нововведение в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также применение этих новшеств в самых разнообразных областях и сферах деятельности».

Категория «инновация», или нововведение – это «создание, использование и распространение нового средства, продукта, процесса (технического, экономического, организационного, культурного и др.)».

Таким образом, инновации – это постепенное совершенствование техники и технологий, применение на практике которых способствует получению больших экономических результатов (приросту прибыли, рентабельности, повышению производительности труда и т.д.).

Согласно трактованию Федеральной службой государственной статистики Российской Федерации, «инновационная деятельность» – это вид деятельности, связанный с трансформацией идей (обычно результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений) в технологически новые или усовершенствованные продукты, внедренные на рынке, в новые или усовершенствованные технологические процессы или способы производства (передачи) услуг, использованные в практической деятельности. Инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, которые в совокупности приводят к инновациям.

Технологические иннова-

ции связаны с продуктами, процессами, услугами и методами, которые организация разрабатывает впервые или которые перенимаются ею у других организаций.

Маркетинговые инновации ориентированы на более полное удовлетворение потребностей потребителей продуктов, открытие новых рынков сбыта, расширение состава потребителей продуктов и услуг с целью повышения объемов реализуемой продукции.

Организационные инновации – это «реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей. Данные инновации направлены на повышение эффективности деятельности организации путем повышения удовлетворенности работников организацией рабочих мест (рабочего времени) и тем самым повышения производительности труда, путем получения доступа к отсутствующим на рынке активам или снижения стоимости поставок».

В этой связи научное обеспечение основных направлений развития организационных инноваций для повышения конкурентоспособности сельскохозяйственного производства в современных условиях является особенно актуальным.

Развитие инноваций в экономике сельского хозяйства России и Республики Башкортостан претерпевало несколько этапов инновационного развития в послевоенные годы.

Первый этап связан с военным и послевоенным периодом, а именно 1940-1960-ми гг. ХХ столетия. В 40-е гг. в сельской местности проживало 72% от общей численности населения страны. В этот период страна, уставшая от по-терь людских, материальных,

технических ресурсов, недостаточного уровня продовольственного обеспечения столкнулась с объективной необходимостью восстановления разрушенной экономики.

За годы войны в сельской местности почти на треть сократилось число трудоспособного населения, уменьшились посевные площади, была уничтожена значительная часть скота, предельно износились сельскохозяйственная техника.

Развитие экономики сельского хозяйства было ориентировано на восстановление довоенного уровня развития промышленности и сельского хозяйства. В то же время капиталовложения в сельское хозяйство «составляли не более 20% от того, что вкладывалось в промышленность» [13].

В послевоенный период в Республике Башкортостан разрабатывались мероприятия по механизации и электрификации, предусматривающие подбор системы машин для комплексной механизации работ в земледелии и животноводстве с учетом природных и экономических условий каждого хозяйства. Ориентир на подбор мобильной энергетики, системы машин по возделыванию сельскохозяйственных культур и по механизации отраслей животноводства, который должен был обеспечить своевременное и высококачественное выполнение сельскохозяйственных работ, повышение производительности труда и снижение себестоимости продукции [10].

Данному периоду было характерно направление на сглаживание зональных различий по уровню механизации трудовых процессов в сельском хозяйстве, «мобилизацию резервов – подтяги-

вание отстающих до уровня «передовых», когда при равных климатических и почвенных условиях результаты на единицу вложенного труда существенно различались и было необходимо повсеместно повышать рентабельность производства.

Второй этап охватывает 1960-1970 гг. В 60-е гг. в сельской местности проживало 56% от общей численности населения страны. Экономика сельского хозяйства данного периода была зависима от интенсификации производства и его технического переоснащения. За этот период на развитие сельского хозяйства было направлено «капитальных вложений в 2,6 раза больше чем за предшествующие десятилетие; использование удобрений возросло в 2,8 раз, химических средств защиты растений в более чем в 2 раза; введено в эксплуатацию 6,4 млн. га орошаемых и свыше 8 млн. га осущененных земель» [13].

Ключевым направлением аграрной политики страны являлся подъем сельского хозяйства до уровня, позволяющего полностью обеспечить растущие потребности населения в продуктах питания, а промышленности - в сырье. При этом важное внимание уделялось техническому перевооружению сельского хозяйства не только за счет увеличения количества машин, но и улучшению их качественных характеристик. Развитие отечественного машиностроения и поступления в село новой техники, развитие прогрессивных технологий способствовали практической реализации достижений научно-технического прогресса в экономику сельского хозяйства.

Совершенствование экономических отношений в сельском хозяйстве опиралось на

плановость, стимулирование системы заготовок сельскохозяйственных продуктов с доведением до хозяйств стабильных планов на ряд лет, упорядочение и повышение уровня закупочных цен, практиковалось поощрение колхозов и совхозов за сверхплановую продажу государству сельскохозяйственной продукции. Немаловажное значение придавалось материальному и моральному вознаграждению работников.

По мнению экономистов-аграрников А.Х. Давлеткильдина и В.Г. Еременко, «за период с 1966 по 1986 гг. в России объем основных сельскохозяйственных производственных фондов возрос в 4,8 раза, энергетические мощности увеличились в 3,1 раза, объем потребляемой электроэнергии - в 7,2 раза. Это происходило на фоне интенсивного оттока рабочей силы в другие отрасли народного хозяйства. В результате фондовооруженность труда работников возросла в 5,5 раз, энерговооруженность - в 9,9 раза, а производительность труда - в 2,2 раза» [4].

С демографическим ростом послевоенного периода возросла значимость обеспечения продовольственной безопасности. В этот период производство сельскохозяйственной продукции за счет комплексного характера предпринимаемых мер в расчете на одного жителя возросло на 25% при увеличении численности населения страны на 23 млн. человек.

Третий этап охватывает 1970-1980 е гг. В 70-е гг. в сельской местности проживало 49% от общей численности населения страны. По данным межотраслевого баланса, в 70-е годы 52,4% продукции сельского хозяйства использовалось в качестве сырья для промышленности, 24,7%

направлялось без переработки в фонд потребления, 20,3% - на производственные нужды и 2,6% направлялось на экспорт [9]. Перед сельским хозяйством ставилась задача обеспечения роста и устойчивости производства, повышения эффективности земледелия и животноводства для более полного удовлетворения потребностей населения в продуктах питания и промышленности в сырье, в создании необходимых государственных резервов сельскохозяйственной продукции.

По мнению Л. П. Силаевой и А.С. Дидақ, «уже в конце 70-х гг. прошлого века прямые затраты труда на производство 1 ц зерна в колхозах составляли 1,3 чел-час, или были почти в 30 раз ниже, чем в единоличных крестьянских хозяйствах в 1922-1925 гг. При расширении зернового клина и росте его продуктивности трудоемкость возделывания зерновых культур сократилась в 5 раз, а темпы ее снижения, как правило, значительно опережали темпы роста урожайности в этот период и в последующие годы. В передовых зернопроизводящих хозяйствах производительность труда в зерновой отрасли была на порядок выше и вполне сопоставима с уровнем экономически развитых стран» [9].

Высокоразвитое сельское хозяйство опиралось на укрепление материально-технической базы, расширение комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, химизацию, мелиорацию земель на базе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции. Внедрение основных элементов научно-обоснованной системы ведения сельского хозяйства позволило многим хозяйствам и районам достигнуть в последние годы значительного повышения

эффективности всех отраслей, способствовало увеличению производства зерна, мяса, молока и другой сельскохозяйственной продукции. Многие сельскохозяйственные предприятия успешно внедряли в производство новые высокоурожайные сорта, научно-обоснованные севообороты, эффективные приемы возделывания и уборки сельскохозяйственных культур, прогрессивные технологии производства продукции животноводства, рациональные способы эксплуатации техники. Однако «на некоторых предприятиях культура земледелия и животноводства оставалась на низком уровне, что отрицательно сказывалось на темпах роста производства сельскохозяйственной продукции и ее качестве».

Научно-обоснованное ведение сельскохозяйственного производства, реализуемое путем организационно-экономических, агрономических, зоотехнических, инженерно-технических мероприятий в рамках конкретных природно-климатических условий позволило получать большее количество продукции с каждого гектара земли при наименьших затратах и средств на ее производство. Так, «в 1976 году часовая производительность труда в сельском хозяйстве увеличилась по сравнению с 1913 годом в более чем в 7 раз, годовая – в 6 раз. Валовая продукция в этот период возросла в 3,3 раза, в то время как численность занятых работников здесь уменьшилась в 1,8 раза» [13]. Эти показатели были достигнуты также за счет укрепления материально-технической базы, концентрации производства и труда, специализации хозяйств и подразделений.

Значительное увеличение производства продукции

было обеспечено за счет роста производительности труда. Этому способствовало качественное преобразование условий труда. Стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения в общественном секторе «в 1965 г. составляла на одного работника 2,4 тыс. руб., а в 1979 г. – около 8,6 тыс. руб., или в 3,6 раза больше. Энерговооруженность труда (в расчете на одного работника сельского хозяйства) увеличилась с 7,7 л.с. в 1965 г. до 23 л.с. в 1979 г.» [13]. Общее увеличение производительности труда составило 6,5 раза. Реальные доходы крестьян в расчете на одного работающего увеличились в 15,8 раза.

В середине 70-х гг. XX века руководством страны была заложена идея о необходимости планирования и управления агропромышленным комплексом с точки зрения оптимизации территориально-отраслевой структуры, включающей специализацию регионов на производстве растениеводческой и животноводческой продукции, материально-технических ресурсов, а также хранения и первичной переработки продукции сельского хозяйства с учетом межотраслевых балансов.

Высокотехнологичное сельскохозяйственное производство, основанное на индустриальной основе, базировалось на разделении труда в растениеводстве и животноводстве.

Основными направлениями аграрной политики на данном этапе являлись:

- обеспечение экономической заинтересованности колхозов и совхозов в динамичном развитии отрасли, за счет регулирования закупочных цен, дифференцирования системы оплаты труда;

- совершенствование системы управления и плани-

рования сельского хозяйства, обеспечение рационального сочетания централизованного регулирования с инициативой хозяйств и низовых звеньев;

- всесторонняя индустриализация и интенсификация сельского хозяйства, повышение уровня механизации, химизации и мелиорации, ускорение научно-технического прогресса;

- более полное использование биологических факторов роста сельскохозяйственного производства, развитие селекции, семеноводства и племенного дела;

- совершенствование форм организации сельскохозяйственного производства, углубление специализации и рост концентрации производства на основе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции.

Четвертый этап: 1980-1990-е гг. В 80-е гг. в сельской местности проживало 42,5% от общей численности населения страны. XX столетия развитие инноваций было связано в первую очередь с происходящими общественными процессами.

Известный ученый, академик В.В. Милосердов в своей работе отмечает, что «за первые 10 лет реформ в России из хозяйственного оборота было выведено 33 млн.га посевной площади (территория двух Франций). Быстро сокращалось производство сельскохозяйственной продукции. В среднем за год в 1986-1990 гг. в России производилось 104,3 млн.т. зерна, в 1996-2000 гг. – 65,1 млн.т., соответственно, мяса крупного рогатого скота 4096 тыс. тонн и 2207 тыс.т., свинины – 3347 тыс.тонн и 1564 тыс.т., мяса птицы – 1747 тыс.т. и 706 тыс.т., молока – 54,2 млн.т. и 33,5 млн.т. Разрушалась материально-техническая база, деградировала социальная

сфера, быстро росла кредиторская задолженность. Была потеряна продовольственная безопасность» [7].

В 80-90-е гг. XX века экономисты-аграрники отмечали, что перед агропромышленным комплексом стоит проблема обеспечения населения продовольствием за счет собственного производства, которая является одним из элементов экономической независимости страны. При этом место агропромышленного комплекса в народном хозяйстве определялось, прежде всего тем, что «в его отраслях создается около 40% национального дохода и две трети продукции и сырья для производства товаров народного потребления» [10]. При этом отчетливо осознавалось, что в сельском хозяйстве занято лишь 20% работников народного хозяйства страны и в дальнейшем будет продолжаться высвобождение и перемещение трудовых ресурсов в другие отрасли производства, в сферу обслуживания. В этой связи рост объемов производства продукции сельского хозяйства должен был обеспечиваться за счет повышения производительности труда при сокращении численности работников, занятых в сельском хозяйстве и индустриализации (механизации, автоматизации) производственных процессов как в растениеводстве, так и животноводстве.

Использование социальных факторов дальнейшего подъема сельского хозяйства.

Основными направлениями аграрной политики на данном этапе развития отрасли сельского хозяйства являлись:

- обеспечение экономической заинтересованности колхозов и совхозов в динамичном развитии отрасли, за счет регулирования закупочных цен, дифференцирования

системы оплаты труда;

- совершенствование системы управления и планирования сельского хозяйства, обеспечение рационального сочетания централизованного регулирования с инициативой хозяйств и низовых звеньев;

- всесторонняя индустриализация и интенсификация сельского хозяйства, повышение уровня механизации, химизации и мелиорации, ускорение научно-технического прогресса;

- более полное использование биологических факторов роста сельскохозяйственного производства, развитие селекции, семеноводства и племенного дела;

- совершенствование форм организации сельскохозяйственного производства, углубление специализации и рост концентрации производства на основе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции. Использование социальных факторов дальнейшего подъема сельского хозяйства.

До 90-х гг. XX века сельское хозяйство страны, в том числе Республики Башкортостан развивалось стабильным и высоким темпом. Об этом свидетельствуют основные экономические показатели деятельности сельскохозяйственных организаций.

За период с 1975 по 1990 гг. в сельскохозяйственных организациях Республики Башкортостан наблюдалось качественное улучшение натуральных показателей производительности труда. Сократились трудозатраты на производство зерна на 53,7%, картофеля - на 9,1%, на производство овощей открытого грунта - на 68,9%, на производство молока - на 31,7%.

В 80-90-е гг. XX века сельскохозяйственное производство в период пиков напряженности сельскохозяйствен-

ных работ функционировало в двухсменном режиме. В то время, как постреформенный период профессия механизаторов стала выходить за пределы основной занятости и к работе привлекается значительное число сезонных работников, не всегда обладающих требуемым уровнем квалификации, профессионального мастерства и компетентности.

В начале 90-х гг. в стране действовало 12,9 тыс. государственных предприятий (совхозов) и 12,5 тыс. кооперативных (колхозов). «Площадь сельскохозяйственных угодий совхозов составляла 119 млн. га, коэффициент распаханности сельскохозяйственных угодий составлял 51%, площадь сельскохозяйственных угодий колхозов составляла 85,4 млн.га, коэффициент распаханности сельскохозяйственных угодий колхозов составлял 61%. Соотношение продукции растениеводства и животноводства в стоимостном выражении составляло 1:2» [5].

Внедрению научных достижений роста производительности труда за счет использования наиболее эффективных для местных условий культур, сортов и гибридов, посев качественными семенами лучшей репродукции, формирование продуктивного стада за счет улучшения породного состава животных; совершенствование технологий производства, внедрение рациональных приемов обработки почвы, прогрессивных способов посева и ухода за растениями, требующих меньших затрат труда и дающих больший производственный эффект в период с 1980 по 1990 гг. уделялось чрезвычайно важное значение.

Пятый этап охватывает 1990-2000-е гг. В 90-е гг. в сельской местности прожива-

ло уже 39% от общей численности населения страны.

В структуре производства продукции сельского хозяйства 67% общего объема производства обеспечивается сельскохозяйственными организациями и 33% хозяйствами населения.

Физический и моральный износ сельскохозяйственной техники, низкая оплата труда работников сельскохозяйственных организаций способствовали существенному сокращению объемов сельскохозяйственного производства в общественном секторе и увеличению доли производства сельскохозяйственной продукции, произведенной хозяйствами населения.

Структурные преобразования организационно-правовых форм хозяйствования, либерализация рынков сельскохозяйственной продукции, ухудшение материально-технического оснащения, разрушение деятельности институтов регулирования землепользования, деградация социальной сферы села привели к ухудшению финансового состояния отрасли.

Экономический кризис 1998 года, связанный с падением курса рубля по отношению к доллару, наряду с существенным снижением объемов валовой продукции сельского хозяйства, а также неблагоприятными природно-климатическими условиями подорвал состояние развития отрасли.

Трансформационные преобразования, начавшиеся в России с 90-х гг. негативным образом сказались на эффективности функционирования сельского хозяйства. В 1995 г. производство валовой продукции сельского хозяйства в сравнении с 1990 г. сократилось на треть. Объемы производства зерна снизились на 46%, сахарной свеклы – на

41%, мяса и мясных продуктов – на 43%, молока и молочных продуктов – на 30%; поголовье КРС сократилось на 16%, свиней – на 21%. Снижение объемов внесения минеральных и органических удобрений привело к ухудшению плодородия почв, качества зерна и уровня его товарности.

По мнению В.А. Кундиус, такого уровня падения производства продукции сельского хозяйства и сокращения поголовья животных в стране не наблюдалось даже в 40-е военные годы. Спад производства в сельском хозяйстве привел к сокращению объемов производства в перерабатывающей промышленности. Начиная с 1990 г. наблюдается снижение среднедушевого потребления продукции животноводства, а уровень самообеспечения основными продуктами питания в 1995 г. по зерну снизился на 28%, по мясу – на 30%, по молоку – на 12%. В мировом масштабе по уровню потребления продовольствия Россия спустилась с 7 на 40-е место [6].

Как свидетельствуют данные официальной статистики, сельскохозяйственные товаропроизводители, являясь поставщиками сельскохозяйственного сырья, были вынуждены продавать продукцию ниже ее себестоимости. Большая часть прибыли оседала на перерабатывающих предприятиях, у многочисленных посредников, в транспортных организациях, в оптовой и розничной торговле. Результаты деятельности сельскохозяйственных формирований свидетельствовали о наличии системных кризисных процессов, к которым привели: не pragmaticкие организационно-управленческие решения, отсутствие должного уровня инвестиций в развитие отрасли сельского хозяйства и, как следствие, – недостаточное

число внедренных инноваций в отрасли.

Шестой этап: 2000-2010-е гг. В 2000-е гг. в сельской местности проживало 37% от общей численности населения страны. По данным Всероссийской сельскохозяйственной переписи населения 2006 г. в стране функционировали 27,6 тыс. крупных и средних сельскохозяйственных организаций, сконцентрировавших 233,3 млн.га земли, 19,9 тыс. малых сельскохозяйственных предприятий (56,6 млн.га земли), 249,9 тыс. крестьянских (фермерских) хозяйств (24,8 млн. га), 31,4 тыс. индивидуальных предпринимателей (2,9 млн.га), 10,8 тыс. подсобных хозяйств несельскохозяйственных организаций (2,7 млн. га), 80,2 тыс. некоммерческих объединений (1,2 млн. га), в том числе 73,5 тыс. садоводческих (1,1 млн. га) и 17843,1 тыс. личных подсобных хозяйств (8,5 млн. га земли). В сельском хозяйстве было занято 10,7% экономически активного населения Российской Федерации. Производство сельскохозяйственной продукции осуществлялось на площади 192,6 млн. га сельскохозяйственных угодий, в том числе 116,8 млн. га пашни.

В структуре производства продукции сельского хозяйства 52,6% общего объема производства обеспечивается хозяйствами населения, 41,4% сельскохозяйственными организациями и 6% крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.

В 2006 году был принят Приоритетный национальный проект «Развитие АПК», целью которого явились: ускоренное развитие животноводства, стимулирование развития малых форм хозяйствования в агропромышленном комплексе; обеспечение доступным жильем молодых

специалистов на селе. Приоритетный проект дал импульс развитию сельского хозяйства и был ориентирован на превращение его в высокотехнологичную отрасль, активизацию всех форм агробизнеса. Кроме того, в данный период была принята государственная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг.». Основными целями данной программы явились: устойчивое развитие сельских территорий, повышение занятости и уровня жизни сельского населения; устранение зависимости от импорта продовольствия; проведение технико-технологического обновления отрасли; внедрение инновационных технологий; повышение конкурентоспособности российской сельскохозяйственной продукции на основе ускоренного развития приоритетных подотраслей сельского хозяйства; сохранение и воспроизводство используемых в сельскохозяйственном производстве земельных и других природных ресурсов.

Мировой финансовый и экономический кризис, начавшийся в 2008 году, сказался на инвестиционном климате в экономике страны, ухудшении финансовой устойчивости отрасли сельского хозяйства, снижении показателей рентабельности деятельности большинства сельскохозяйственных организаций, привел к существенному увеличению закредитованности отрасли.

В результате серьезной засухи 2010 года, охватившей 43 субъекта Российской Федерации, в которых сконцентрировано свыше 60% посевных площадей страны, был существенно подорван экономический потенциал сельскохозяйственной отрасли, что

отразилось на многих макроэкономических показателях, в том числе инфляции, дисбалансе экспорта и импорта сельскохозяйственной продукции.

В период с 2000 по 2010 гг. «среднегодовые темпы прироста валовой продукции сельского хозяйства составили лишь 1,7%, значительная часть сельскохозяйственных товаропроизводителей не располагает финансовыми ресурсами для расширенного воспроизводства, задолженность по кредитам и займам превышает годовую выручку от реализации продукции более чем в 1,5 раза, а по отношению к прибыли – в 20 раз»[11].

Седьмой этап: с 2010 г. по настоящее время. Данный этап характеризуется наличием серьезного противоречия: глубокого системного кризиса экономики сельского хозяйства с одной стороны, и необходимостью обеспечения продовольственной безопасности, импортозамещения продовольствия отечественными продуктами, с другой. Безусловно, в настоящее время для развития отрасли требуются регулярные государственные инвестиции и протекционизм.

Согласно Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2030 года, «признание инноваций важным инструментом государственной политики в недостаточной степени отражается в структуре бюджетных расходов» [12]. Так, по мнению академика В.В. Миллердова, «в 1990 г. доля капитальных вложений в сельское хозяйство России в структуре инвестиций за счет всех источников финансирования в основной капитал составляла 15,9%, в 1995 г. – 3,5%, в 1998 г. – 2,4%, в 2011 г. – менее 1%» [7].

Ухудшение внешнеэконо-

мических условий, введение санкций в отношении нашей страны требуют необходимости введения мер поддержки для сельскохозяйственных предпринимателей. Государство предлагает широкий спектр мер поддержки для агробизнеса [3].

На 2023 год ситуация с инвестициями существенно сдвинулась. Так на 2023 года инвестиции в основной АПК нашей страны достигли впечатляющей суммы – более 1 триллиона рублей. Это значительное вложение средств, подтвержденное министром сельского хозяйства Оксаной Лут в ходе заседания правительства при предоставлении Национального доклада о реализации Государственной программы развития сельского хозяйства. Данные средства были направлены на широкий спектр мероприятий, призванных модернизировать и развивать отрасль. В частности, значительные суммы были инвестированы в обновление парка сельскохозяйственной техники, оборудования, приобретения племенных животных, проведения масштабных мелиоративных работ, что способствует диверсификации сельскохозяйственного производства и обеспечению продовольственной безопасности страны.

Важной составляющей в последние годы является цифровизация отрасли. Использование масштабных данных и других инновационных решений, послужит повышению эффективности сельскохозяйственного производства, снизит издержки и повысит объемы выпуска сельскохозяйственной продукции.

Государством активно выделяются финансовые ресурсы на разработку и внедрение новых технологий, обучение специалистов в области цифровизации АПК. Ведется

работа по созданию инфраструктуры для обеспечения доступа сельхозтоваропроизводителей к современным цифровым сервисам. В России за последние десятилетия происходит ускоренный рост сельского хозяйства [2].

На сегодняшний день результаты вложений в отрасли сельского хозяйства показы-

вают устойчивый рост в АПК России, а перспективное направление нацелено на модернизацию отрасли и повышению конкурентоспособности на мировом рынке.

Дальнейшее развитие инноваций в сельской хозяйстве будет зависеть от способности страны быстро адаптироваться к новым сценариям

развития и эффективно раскрывать свой внутренний потенциал. Важная роль в этом процессе возложена не только на государство, но и на предпринимателей – фермеров, особенность к инновациям и готовность к переменам всех участников экономической системы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Валиева А. Р. Государственная политика в области развития малого агробизнеса / А. Р. Валиева, З. Р. Мингазова, Г. А. Салимова // Вестник МИРБИС. 2024. № 2(38). С. 79-86. – DOI 10.25634/MIRBIS.2024.2.9.
2. Валиева, А. Р. О государственном регулировании сельскохозяйственных стартапов / А. Р. Валиева, Д. Х. Носова // Проблемы и перспективы устойчивого развития агропромышленного комплекса : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти Александра Александровича Ежевского, п. Молодежный, 16-17 ноября 2023 года. – п. Молодежный: Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского, 2023. С. 377-380.
3. Валиева, А. Р. Развитие сельскохозяйственных проектов / А. Р. Валиева // Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий : Сборник VIII Всероссийской (национальной) научной конференции с международным участием, Новосибирск, 20 декабря 2023 года. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2023. С. 594-596.
4. Давлеткильдин А.Х., Еременко В.Г. Индустриализация как важный фактор повышения эффективности функционирования АПК. // АПК: обобществление производства и повышение его эффективности. (Тезисы докладов и выступлений). – Уфа: БСХИ, 1988. С.46-49 (105 с.).
5. Кара-Мурза С.Г. Народное хозяйство СССР. – М.: Алгоритм, 2012. 480 с. 3000 экз., ISBN 978-5-4438-0039-4.
6. Кундиус В.А. Экономика АПК: учебное пособие/ В.А. Кундиус. – Барнаул: АГАУ, 2007. С.24 (669 с.).
7. Милосердов В.В. Продовольственная безопасность и импортозамещение // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2015. № 2(23). С. 2-7.
8. Рассчитано по: Народное хозяйство СССР в 1980 г. – М., 1981. С. 109, 113, 282; Народное хозяйство СССР за 70 лет. – М., 1987. С. 93-97, 203, 300.
9. Силаева Л.П. Производительность труда в сельском хозяйстве [Текст] / Л.П. Силаева, А.С. Дибык // АПК: экономика, управление. 2014. №10. С.16-22.
10. Система ведения агропромышленного производства в Республике Башкортостан. / Под ред. У.Г. Гусманова, Н.Р. Бахтизина, И.А. Ахатовой, М.С. Губайдуллина, Р.М. Башкирова. – Уфа: Гилем, 1997. С.4 (416 с.).
11. Стратегия социально-экономического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года. – Москва. М.: РАСХН, 2011. С. 10 (101 с.).
12. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2030 года. Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации № 1315-р от 20.05.2023. – URL: [http://www.nspu.ru/upload/innovacii/Strategija\\_razv\\_RF\\_2020.pdf](http://www.nspu.ru/upload/innovacii/Strategija_razv_RF_2020.pdf) (дата обращения: 20.02.2025).
13. Экономика сельского хозяйства на современном этапе/ Под ред. А.М. Емельянова, С.И. Половенко. – М.: МГУ, 1980. С. 9-10. (268 с.).

## REFERENCES

1. Valieva, A. R. State policy in the field of small agribusiness development / A. R. Valieva, Z. R. Mingazova, G. A. Salimova // The Messenger of MIRBIS. 2024. № 2(38). Pp. 79-86. – DOI 10.25634/MIRBIS.2024.2.9.

2. Valieva, A. R. *On state regulation of agricultural startups* / A. R. Valieva, D. H. Nosova // *Problems and prospects of sustainable development of the agro-industrial complex: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference conferences with international participation dedicated to the memory of Alexander Alexandrovich Yezhevsky, Molodezhny, November 16-17, 2023. Molodezhny: Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky, 2023.* pp. 377-380.
3. Valieva, A. R. *Development of agricultural projects* / A. R. Valieva // *The role of agricultural science in sustainable development Rural territories : Proceedings of the VIII All-Russian (National) Scientific Conference with International participation, Novosibirsk, December 20, 2023. Novosibirsk: IC NGAU «Golden Ear», 2023.* p. 594.
4. Davletkildin A.Kh., Eremenko V.G. *Industrialization as an important factor in improving the efficiency of the agro-industrial complex.* // *Agro-industrial complex: socialization of production and increasing its efficiency. (Abstracts of reports and speeches).* Ufa: BSHI, 1988. pp.46-49 (105 p.)
5. Kara-Murza S.G. *National economy of the USSR.* Moscow: Algorithm, 2012. 480 p. 3000 copies, ISBN 978-5-4438-0039-4 .
6. Kundius V.A. *Agroindustrial economics: a textbook/* V.A. Kundius. Barnaul: ASAU, 2007. pp.24 (669 p.).
7. Miloserdov V.V. *Food security and import substitution // Economics, labor, management in agriculture.* - 2015. - № 2(23). - Pp. 2-7. 8. Calculated according to: *National Economy of the USSR in 1980, Moscow, 1981*, pp. 109, 113, 282; *National economy of the USSR for 70 years, Moscow, 1987*, pp. 93-97, 203, 300.
8. Calculated according to: *National Economy of the USSR in 1980, Moscow, 1981.* pp. 109, 113, 282; *National economy of the USSR for 70 years, Moscow, 1987.* pp. 93-97, 203, 300.
9. Silaeva L.P. *Labor productivity in agriculture [Text] / L.P. Silaeva, A.S. Didyk // Agroindustrial complex: economics, management.* - 2014. No. 10. P.16-22.
10. *The system of conducting agro-industrial production in the Republic of Bashkortostan.* / Edited by U.G. Gusmanov, N.R. Bakhtizin, I.A. Akhatova, M.S. Gubaidullin, R.M. Bashkirov. Ufa: Gilem, 1997. pp.4 (416 p.).
11. *Strategy of socio-economic development of the agro-industrial complex of the Russian Federation for the period up to 2020.* Moscow, Moscow: RASKHN Publ., 2011. pp. 10 (101 p.)
12. *Strategy of innovative development of the Russian Federation for the period up to 2030.* Approved by Decree of the Government of the Russian Federation No. 1315-r dated 05/20/2023. Source: [http://www.nspu.ru/upload/innovacii/Strategija\\_razv\\_RF\\_2020.pdf](http://www.nspu.ru/upload/innovacii/Strategija_razv_RF_2020.pdf) (date of access: 20.02.2025).
13. *Economics of agriculture at the present stage/*Ed. A.M. Emelyanova, S.I. Polovenko. - M.: MOSCOW STATE UNIVERSITY, 1980. P. 9-10. (268 p.).

Статья поступила в редакцию: 26.02.2025

The article was received: 26.02.2025

---

Валиева Гульназ Ришатовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры социально-экономических и гуманитарных дисциплин, Башкирский государственный аграрный университет, Уфа, Россия  
zorge34@bk.ru

Valieva Gulnaz R., candidate of economic sciences, associate professor of the Department of Socio-Economic and Humanitarian Disciplines, Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia  
zorge34@bk.ru

Мингазова Зульфия Раисовна, кандидат политических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Башкирский государственный аграрный университет, Уфа, Россия  
ZR1986@yandex.ru

Mingazova Zulfia R., candidate of political sciences, associate professor of the Department of Economics and management, Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia  
ZR1986@yandex.ru



Зубов А.О.

Зубов А.О.,  
преподаватель,  
Военная академия  
Материально-технического  
обеспечения  
имени генерала армии А.В.  
Хрулева,  
Санкт-Петербург

Zubov A.O.,  
lecturer,  
Military Academy of  
Logistics  
named after Army General  
A.V. Khrulev,  
Saint Petersburg

## МЕТОД ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ РАЗРАБОТКИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ВООРУЖЕНИЯ, ОСНОВАННЫЙ НА ПРОЕКТНОМ ПОДХОДЕ



*METHOD OF FORECASTING THE COST OF DEVELOPING HIGH-TECH  
WEAPONS BASED ON A PROJECT APPROACH*

**Аннотация.** В статье разработан метод прогнозирования стоимости разработки высокотехнологичного вооружения, основанный на проектном подходе управления затратами, который интегрирует принципы проектного управления затратами. Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения точности и надежности оценок затрат в условиях быстро меняющихся технологий и ограниченных бюджетов. В работе описываются ключевые методы прогнозирования, такие как параметрический анализ, аналогия и экспертные оценки, которые позволяют учитывать специфику высокотехнологичных проектов. Рассматриваются преимущества и недостатки каждого из методов, а также их применение в различных стадиях жизненного цикла разработки вооружения. В статье представлены инструменты, позволяющие эффективно управлять затратами на

всех этапах проекта, включая планирование, мониторинг и контроль. Особое внимание уделяется использованию современных информационных технологий и программных решений для автоматизации процессов оценки и управления затратами. Статья подчеркивает важность комплексного подхода к прогнозированию затрат, который включает в себя как количественные, так и качественные методы к рисковым и безрисковым затратам. Рекомендуется дальнейшее развитие и адаптация методов прогнозирования в зависимости от специфики проектов и внешних условий. Данная работа будет полезна как для специалистов в области управления проектами, так и для исследователей, занимающихся вопросами экономической эффективности в оборонной промышленности.

**Ключевые слова:** **вооружение, риск, анализ, процесс, проект, эффективность, ре-**

**зультат, прибыль**

**Памяти основателя военно-экономического анализа, главного научного сотрудника 46 ЦНИИ МО РФ, Викулова Сергея Филипповича.**

*Abstract: One of the most pressing strategic tasks in the economy of Russia today is the consideration of risks and uncertainties in the implementation of the State Defense Order. The development of an economic-mathematical model for the costs of creating weapons is an important task in the context of modern realities and technological progress. Contemporary projects in the field of armaments face numerous risks, including technical, financial, legal, political, and others. The economic-mathematical model allows for the systematization and assessment of these risks, which contributes to more accurate cost forecasting and*

*minimizes losses from the realization of risky situations (combinations). The model aids in optimizing costs at all stages of development, from design to production. This is particularly important in the context of limited budgets and the need to enhance the efficiency of resource utilization; it also allows for the evaluation of various scenarios and their impact on the overall project cost, helping management make informed decisions about resource allocation and project management.*

**Keywords:** *armaments, risk, analysis, process, project, efficiency, outcome, profit*

*In memory of the founder of military-economic analysis, Chief Researcher at the 46th Central Research Institute of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Vikulov Sergey F.*

Создание эффективного метода прогнозирования стоимости разработки высокотехнологичного вооружения является критически важным для обеспечения стратегической устойчивости и конкурентоспособности в условиях быстро меняющегося технологического прогресса. В последние годы наблюдается значительное увеличение инвестиций в высокие технологии со стороны ведущих мировых держав, что подчеркивает необходимость точного прогнозирования затрат на разработку новых систем вооружения потому как разработка высокотехнологичного вооружения требует значительных финансовыхложений. Прогнозирование стоимости позволяет избежать перерасходов и оптимизировать

бюджетные расходы, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов.

Прогнозирование стоимости разработки высокотехнологичного вооружения должно учитывать не только текущие затраты, но и потенциальные изменения в технологиях и их влиянии на стоимость. Эффективное прогнозирование стоимости разработки вооружения позволяет лучше планировать свои стратегии, адаптироваться к новым вызовам и сохранять технологическое превосходство. Это включает в себя анализ тенденций в области патентов, публикаций и инвестиций в новые технологии.

Разработка метода прогнозирования стоимости на основе проектного подхода включает в себя следующие элементы:

- использование данных о предыдущих проектах для оценки вероятных затрат на новые разработки;
- привлечение специалистов для оценки рисков и возможностей, связанных с новыми технологиями;
- разработка различных сценариев развития технологий и их влияния на стоимость, что позволяет подготовиться к различным вариантам будущего;
- создание стратегических планов, которые помогут синхронизировать разработки с оперативными потребностями и целями.

Таким образом, создание метода прогнозирования стоимости разработки высокотехнологичного вооружения, основанного на проектном подходе (рисунок 1), является актуальной задачей, способствующей повышению эффективности и устойчивости

предприятий оборонно-промышленного комплекса; позволит не только оптимизировать затраты, но и обеспечить соответствие современным требованиям и вызовам в области безопасности.

На изображении рисунка 1 представлены этапы метода:

1. Определение безрисковых затрат, которое включает перечень необходимых видов работ, дополнительных видов работ и необходимых ресурсов.
2. Определение затрат на рисковые ситуации (РСплан), составление перечня возможных рисковых ситуаций, необходимых ресурсов и работ для преодоления рисков.

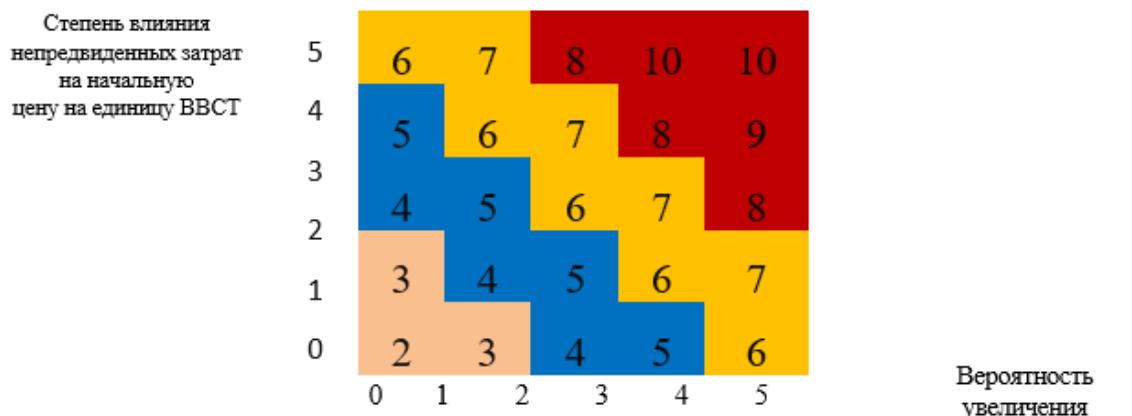
Рейтинг потерь рисков на затраты определяется путем внесения прогнозной вероятности и областей влияния в общую матрицу затрат на риски процессов разработки ВВСТ. Значение рейтинга определяется путем сложения значений вероятности и влияния (рис. 1).

3. Определение затрат на рисковые комбинации (РК-план) посредством анализа возможных рисковых комбинаций, необходимых ресурсов и работ для их преодоления.

4. Определение уровней рискоустойчивости исполнителей посредством оценивания уровней рискоустойчивости исполнителей при различных сценариях и разработки мер по их увеличению.

Метод (рисунок 2) представляет собой комплексный подход к управлению рисками и затратами на этапе проектирования вооружения, обеспечивая оценку и повышение устойчивости системы и её элементов.

## Метод прогнозирования стоимости разработки высокотехнологичного вооружения, основанный на проектном подходе



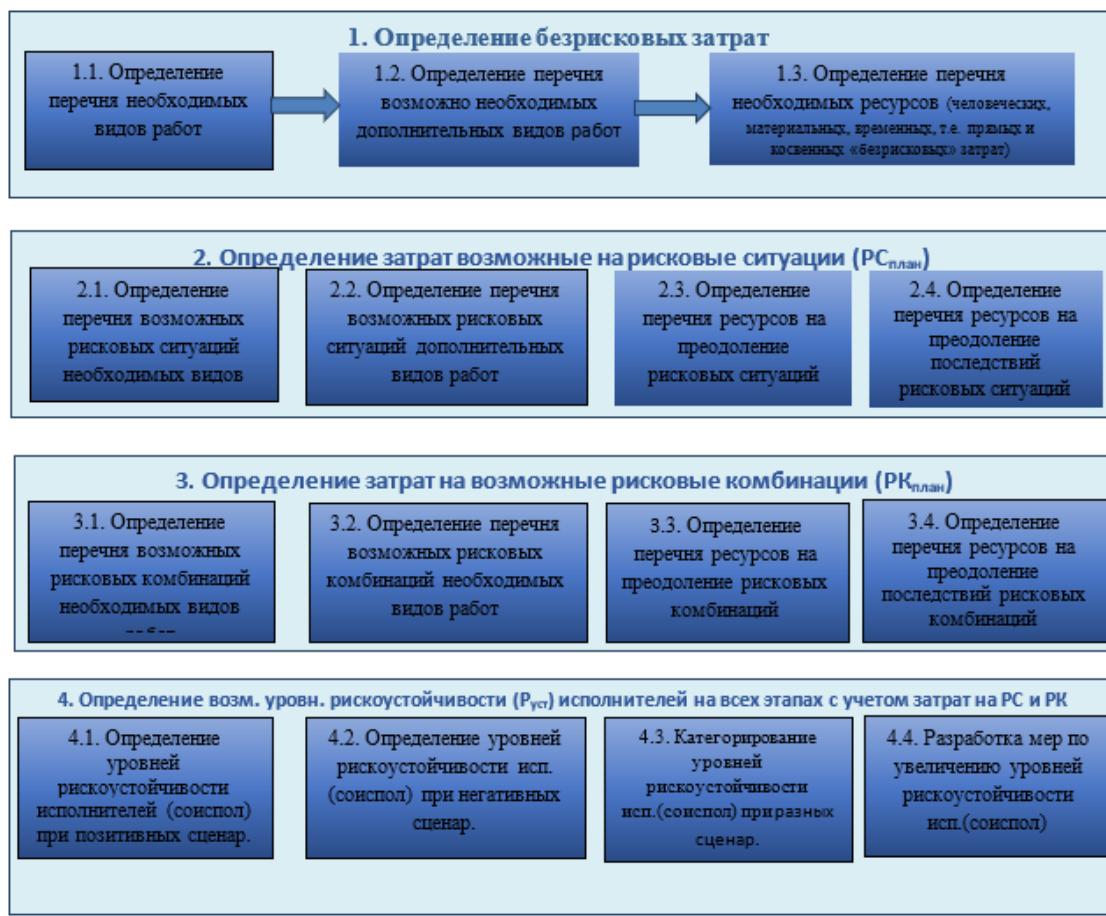
**Рисунок 1 – Матрица влияния рисков на начальную цену создания ВВСТ [разработано автором]**

Предельные затраты на риски, которые требуют документального плана действий на уровне Заказчика и органов военного управления (ОВУ)

Высокие затраты на риски, которые требуют внимания Заказчика и ОВУ

Умеренные затраты на риски, которые требуют индивидуальной ответственности исполнителей (соисполнителей)

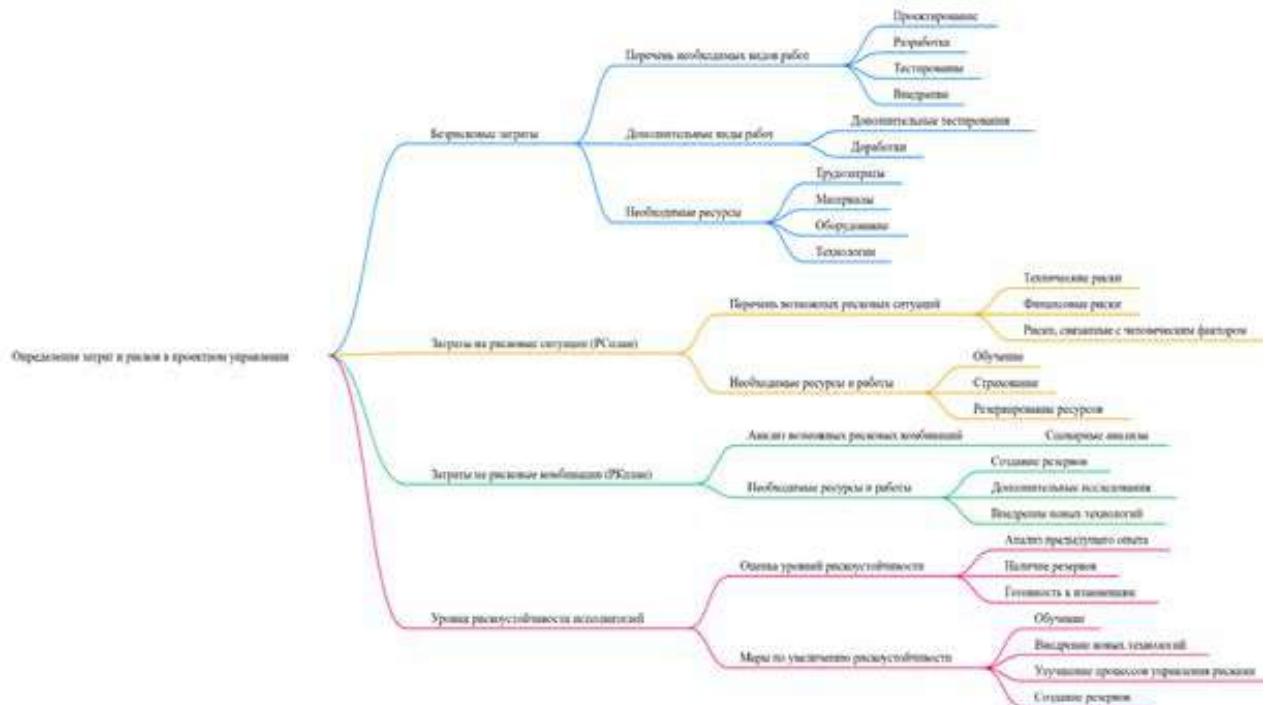
Низкие затраты на риски, которые управляются в рамках нормальной операционной деятельности



**Рисунок 2 – Метод прогнозирования стоимости разработки высокотехнологичного вооружения, основанный на проектном подходе**

В рамках проектного управления важно четко определить различные виды затрат, включая безрисковые и ри-

ковые, а также разработать стратегии для управления этими затратами. Ниже представлены более подробно ключевые аспекты этапов реализации метода, касающиеся определения затрат и рисков (Рисунок 3).



**Рисунок 3 – Этапы реализации метода прогнозирования стоимости разработки высокотехнологичного вооружения, основанного на проектном подходе**

1. Безрисковые затраты представляют собой расходы, которые можно точно предсказать и которые не подвержены влиянию неопределенности. Они включают в себя:

- перечень необходимых видов работ: это основные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей проекта. Например, проектирование, разработка, тестирование и внедрение;

- дополнительные виды работ: это работы, которые могут потребоваться в процессе выполнения проекта, но не являются обязательными. Например, дополнительные тестирования или доработки.

Необходимые ресурсы: это все ресурсы, которые будут использованы в проекте, включая трудозатраты, материалы, оборудование и технологии. Эти затраты должны быть четко прописаны в бюджете проекта.

2. Затраты на рисковые си-

туации (РСплан) включают в себя расходы, связанные с потенциальными рисками, которые могут возникнуть в ходе выполнения проекта. Для их определения необходимо составить перечень возможных рисковых ситуаций – это могут быть технические риски, финансовые риски, риски, связанные с человеческим фактором, и другие.

Чтобы определить необходимые ресурсы и работы для преодоления рисков, необходимо учитывать дополнительные затраты на обучение, страхование, резервирование ресурсов и другие меры, направленные на минимизацию последствий рисков.

3. Определение затрат на рисковые комбинации (РК-план). Затраты на рисковые комбинации представляют собой расходы, связанные с несколькими рисковыми ситуациями, которые могут возникнуть одновременно. Для

их анализа следует: провести анализ возможных рисковых комбинаций: это может включать сценарные анализы, которые помогут выявить, как различные риски могут взаимодействовать друг с другом; определить необходимые ресурсы и работы для их преодоления: это может включать в себя создание резервов, дополнительные исследования и разработки, а также внедрение новых технологий для снижения рисков.

4. Определение уровней рискоустойчивости исполнителей определяются на основе их способности справляться с рисками в различных сценариях. Для этого необходимо: оценить уровни рискоустойчивости исполнителей, что может включать в себя анализ предыдущего опыта, наличие резервов и готовность к изменениям.

Разработать меры по улучшению рискоустойчивости:

это может включать в себя обучение, внедрение новых технологий, повышение качества управления рисками и создание резервов для быстрого реагирования на рисковые ситуации.

Определение безрисковых затрат, затрат на рисковые ситуации и комбинации рисков, а также оценка рискоустойчивости исполнителей являются ключевыми аспектами эффективного управления проектами. Эти элементы метода помогают не только в планировании бюджета, но и в разработке стратегий для минимизации рисков и повышения устойчивости проекта к неопределенствам.

Таким образом, метод прогнозирования стоимости разработки высокотехнологичного вооружения представляет собой современный инструмент, который значительно повышает точность и эффективность оценки затрат, связанных с разработкой высокотехнологичного вооружения. Метод позволяет учитывать уровень рисковых затрат с учетом рискоустойчивости предприятий ОПК.

Сущность данного метода заключается в том, что он включает в себя совокупность всех ресурсов, задействованных в одном виде работ, а именно: трудовые, материальные, информационные, энер-

гетические, природные и другие ресурсы, с учетом их качественных, количественных, тактико-технических, временных, стоимостных и других характеристик, а также возможных их изменений в виде показателя совокупной стоимости риска (СР), непосредственно влияющих на начальную (максимальную) стоимость ВВСТ.

Научная новизна алгоритма реализации метода заключается в том, что он разработан по показателю рискоустойчивости предприятия ОПК с учетом новой группы классификации рисковых затрат и совокупной стоимости рисковых ситуаций и комбинаций.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Алексеева В.П. Учет денежных средств и расчетов с покупателями и поставщиками по внешнеторговым операциям и налогам / В.П. Алексеева, Л.В. Зубова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. 2024. № 1. С. 84-93. – EDN MCACDC.
2. Зубов А.О., Никитин А.О., Цельковских А.А. Методика прогнозирования стоимости процесса разработки образца ВВСТ на основе проектного подхода с учетом неопределенности стоимостных данных / А. А. Цельковских, Ю. А. Никитин, А. О. Зубов // Вестник Екатерининского института. 2022. № 3(59). С. 59-65. – EDN FCDXFK.
3. Comprehensive value of enterprise solutions and algorithm of risk level assessment. Technical sciences / L.V. Zubova, N.R. Gotskaya, D.E. Davydyants [et al.] // Science and Society. 2018. Vol. 82, No. 3. P. 111-121. – EDN YZRKNV.
4. Зубов А.О. Инновационный метод обоснования выбора проектировщика на основе оценивания рискоустойчивости при архитектурно-строительном проектировании / А.Н. Асташенко, А.В. Бычков, Д.Е. Давыдянц [и др.] // Вестник Российской нового университета. Серия: Человек и общество. 2023. № 1. С. 66-76. – DOI 10.18137/RNU.V9276.23.01.P.066. – EDN LTBTQZ.
5. Зубов А.О., Методика определения рискоемкости этапов жизненного цикла Гособоронзаказа / Л.В. Зубова, А.О. Зубов, В.В. Чернышев, К. А. Карпенко // Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». 2023. № 3. С. 106-117. – DOI 10.61260/2218-130X-2023-3-106-117. – EDN NNOONC.
6. Зубов А.О. Понятие, показатели и критерии рискоустойчивости системы материально-технического обеспечения боевой готовности вооруженных сил / С.Ф. Викулов, Ю.А. Никитин, А.О. Зубов // Финансы и кредит. 2022. Т. 28, № 4(820). С. 732-747. – DOI 10.24891/fc.28.4.732. – EDN DCMFZC.
7. Зубов А.О. Методика прогнозирования стоимости процесса разработки образца ВВСТ на основе проектного подхода с учетом неопределенности стоимостных данных / А.А. Цельковских, Ю.А. Никитин, А.О. Зубов // Вестник Екатерининского института. 2022. № 3(59). С. 59-65. – EDN FCDXFK.
8. Зубов А.О., Асташенко А.Н. и др. Инновационный метод обоснования выбора проектировщика на основе оценивания рискоустойчивости при архитектурно-строительном проектировании // Вестник российского нового университета. серия: Человек и общество. 2023. № 1. С. 66-76.
9. Зубов А.О., Зубова Л.В., Пириухин В.А., Пилипенко Л.В. Методический подход оценивания рисков предприятий оборонно-промышленного комплекса в ходе выполнения государственного оборонного заказа (научная статья). «Сервис безопасности в России: опыт, проблемы,

- перспективы. Современные методы и технологии предупреждения и профилактики возникновения чрезвычайных ситуаций: материалы XI Всерос. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург 27 сентября 2019 г., СПб.: Санкт-Петербургский универ-ситет ГПС МЧС России. 2019. С. 393-399.
10. Зубов А.О. Мировая производственная цепочка по редкоземельным металлам / А.О. Зубов // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. 2024. № 1. С. 50-61. - EDN LAUCLT.
11. Зубов А.О. Технология оценивания рискоустойчивости государственной системы управления минеральными ресурсами в условиях развития национальной экономики / Л.В. Зубова, А.О. Зубов, А.Ф. Залюбовский [и др.] // Горная промышленность SCOPUS Q-2. 2024. № S5. С. 204-208. - DOI 10.30686/1609-9192-2024-5S-204-208. - EDN JQPXKI.
12. Труш Е.В. Бухгалтерский учет как информационная база управления организацией. история, предмет и метод бухгалтерского учета / Е.В. Труш, Л.В. Зубова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. 2024. № 1. С. 77-83. - EDN GCNZOW.

## REFERENCES

1. Alekseeva V.P., & Zubova, L.V. Accounting for cash and settlements with buyers and suppliers in foreign trade operations and taxes / V.P. Alekseeva, L.V. Zubova // Bulletin of the National Academy of Risk Resilience Management in Science and Business. 2024. No. 1. P. 84-93. - EDN MCACDC.
2. Zubov A.O., Nikitin A.O., & Tselikovskiy A.A. Methodology for forecasting the cost of the development process of a sample of military and special equipment based on a project approach considering the uncertainty of cost data / A.A. Tselikovskiy, Y.A. Nikitin, A.O. Zubov // Bulletin of the Ekaterinburg Institute. 2022. No. 3(59). P. 59-65. - EDN FCDXFK.
3. Comprehensive value of enterprise solutions and algorithm of risk level assessment. Technical sciences / L.V. Zubova, N.R. Gotskaya, D.E. Davydyants [et al.] // Science and Society. 2018. Vol. 82, No. 3. P. 111-121. - EDN YZRKNV.
4. Zubov A.O. Innovative method of rationale for the choice of designer based on risk resilience assessment in architectural and construction design / A.N. Astashenko, A.V. Bychkov, D.E. Davydyants [et al.] // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2023. No. 1. P. 66-76. - DOI 10.18137/RNU.V9276.23.01.P.066. - EDN LTBTQZ.
5. Zubov A.O. Methodology for determining the riskiness of the life cycle stages of the State Defense Order / L.V. Zubova, A.O. Zubov, V.V. Chernyshev, K.A. Karpenko // Scientific and Analytical Journal «Bulletin of the Saint Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia». 2023. No. 3. P. 106-117. - DOI 10.61260/2218-130X-2023-3-106-117. - EDN NNOONC.
6. Zubov A.O., Vikulov S F., Nikitin Y.A. Concept, indicators, and criteria of risk resilience of the material and technical support system for the combat readiness of the armed forces / A.O. Zubov // Finance and Credit. 2022. Vol. 28, No. 4(820). P. 732-747. - DOI 10.24891/fc.28.4.732. - EDN DCMFZC.
7. Zubov A.O. Methodology for forecasting the cost of the development process of a sample of military and special equipment based on a project approach considering the uncertainty of cost data / A.A. Tselikovskiy, Y.A. Nikitin, A.O. Zubov // Bulletin of the Ekaterinburg Institute. 2022. No. 3(59). P. 59-65. - EDN FCDXFK.
8. Zubov A.O., Astashenko A.N., et al. Innovative method of rationale for the choice of designer based on risk resilience assessment in architectural and construction design // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2023. No. 1. P. 66-76.
9. Zubov A.O., Zubova L.V., Pirukhin V.A., Pilipenko L.V. Methodical approach to assessing the risks of enterprises in the defense industry during the execution of the state defense order (scientific article). «Security Services in Russia: Experience, Problems, Prospects. Modern Methods and Technologies for Preventing and Mitigating Emergencies: Proceedings of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference, Saint Petersburg, September 27, 2019, St. Petersburg: Saint Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia. 2019. P. 393-399.
10. Zubov A.O. Global production chain for rare earth metals / A.O. Zubov // Bulletin of the National Academy of Risk Resilience Management in Science and Business. 2024. No. 1. P. 50-61. - EDN LAUCLT.
11. Zubov A.O. Technology for assessing the risk resilience of the state system of mineral resources

*management in the context of national economic development / L.V. Zubova, A.O. Zubov, A.F. Zalyubovskiy [et al.] // Mining Industry SCOPUS Q-2. 2024. No. S5. P. 204-208. - DOI 10.30686/1609-9192-2024-55-204-208. - EDN JQPXKI.*

*12. Trush E.V., & Zubova L.V. Accounting as an informational basis for organizational management. History, subject, and method of accounting / E.V. Trush, L.V. Zubova // Bulletin of the National Academy of Risk Resilience Management in Science and Business. 2024. No. 1. P. 77-83. - EDN GCNZOW.*

*Статья поступила в редакцию: 22.03.2025*

*The article was received: 22.03.2025*

---

Зубов Александр Олегович - преподаватель кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулева, Санкт-Петербург, Россия, соискатель ученой степени кандидата экономических наук.

Научный руководитель - Никитин Юрий Александрович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой военно-политической работы в войсках (силах), Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулева, Санкт-Петербург, Россия

*Zubov Aleksandr O.,  
lecturer at the Department of Humanitarian and Socio-Economic Disciplines of the Military Academy of Logistics named after Army General A.V. Khrulev, Applicant for the degree of Candidate of Economic Sciences, St. Petersburg, Russia*

*scientific supervisor - Nikitin Yurij. A., doctor of economic sciences, professor, head of the department of military-political work in the troops (forces), Military Academy of Logistics named after Army General A.V. Khrulev, St. Petersburg, Russia*

© Зубов А.О.



Ильин С.Н.

## МАСШТАБНЫЕ ЗАДАЧИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

### SCALING TASKS OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

**Аннотация.** Статья посвящена актуальным вызовам и задачам, стоящим перед строительной отраслью России в условиях современных экономических реалий. В ней рассматриваются ключевые аспекты, такие как необходимость увеличения объемов ввода в эксплуатацию объектов капитального строительства, сокращение сроков реализации проектов и повышение качества строительства. Автор акцентирует внимание на важности адаптации строительных компаний к новым условиям, включая внедрение инновационных технологий и оптимизацию процессов. Также обсуждаются проблемы, связанные с дефицитом квалифицированных кадров, ростом цен на строительные материалы и изменениями в законодательстве, которые требуют от компаний гибкости и способности к быстрой адаптации. Статья подчеркивает, что успешное решение масштабных задач строительной отрасли возможно только при условии комплексного подхода, включающего сотрудни-

чество с государственными структурами, использование современных технологий и активное вовлечение специалистов в процесс адаптации. В заключение, автор призывает к разработке стратегий, направленных на устойчивое развитие строительного сектора в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** строительство, риск, анализ, процесс, проект, эффективность, результат, прибыль.

**Abstract.** The article is dedicated to the current challenges and tasks facing the construction industry in Russia in the context of modern economic realities. It examines key aspects such as the need to increase the volume of commissioned capital construction projects, reduce project implementation timelines, and improve construction quality. The author emphasizes the importance of adapting construction companies to new conditions, including the implementation of innovative technologies and process optimization. The

article also discusses issues related to the shortage of qualified personnel, rising prices for construction materials, and changes in legislation, which require companies to be flexible and capable of rapid adaptation. The article highlights that the successful resolution of the large-scale tasks of the construction industry is only possible through a comprehensive approach that includes cooperation with government structures, the use of modern technologies, and the active involvement of specialists in the adaptation process. In conclusion, the author calls for the development of strategies aimed at the sustainable development of the construction sector in the long term.

**Keywords:** construction, risk, analysis, process, project, efficiency, result, profit.

Строительная отрасль находится на подъеме, заявил В.В. Путин [14]. В рамках заявлений В.В. Путина о строительной отрасли России можно выделить несколько

Ильин С.Н.

Ильин С.Н.  
канд. техн. наук,  
доцент,  
Санкт-Петербургский  
государственный  
архитектурно-  
строительный университет,  
Санкт-Петербург

Ilyin Sergey N.  
candidate of technical  
sciences,  
associate professor,  
St. Petersburg State  
Architectural and Civil  
Engineering University,  
St. Petersburg



ключевых аспектов, отражающих текущее состояние и перспективы развития этой сферы. Строительная отрасль в России активно внедряет современные технологии, такие как информационное моделирование зданий (BIM), автоматизация процессов, 3D-печать и экологически чистые строительные материалы. Эти технологии не только ускоряют процессы, но и повышают качество строительства. Наличие высококвалифицированных специалистов позволяет эффективно решать проекты различной сложности и масштаба [2].

Один из самых актуальных вопросов – обеспечение граждан доступным и качественным жильем. Ввод новых жилых комплексов, как массовых, так и индивидуальных, становится залогом улучшения жилищных условий населения. Строительство дорог, социальных объектов (школ, больниц и других учреждений) и инфраструктурных проектов отвечает на потребности местных сообществ и способствует социально-экономическому развитию регионов.

Россия проводит множество программ, направленных на развитие строительной отрасли. Это включает развитие транспортных коридоров, реконструкцию и строительство новых дорог, а также проекты по модернизации жилищного фонда. В рамках национальных программ активно реализуются проекты, направленные на улучшение качества жизни и развитие городской инфраструктуры [3-4]. Строительство современных жилых комплексов и благоустройство общественных пространств преображает

городской пейзаж. Создание комфортной и безопасной городской среды стала важной задачей для строителей. Строительство спортивных и культурных объектов также играет значительную роль в формировании благоприятного имиджа городов и увеличивает качество жизни населения.

Выросшие международные и внутренние вызовы требуют от строительной отрасли гибкости и способности адаптироваться к новым условиям. Инвестиции в технологии, обучение кадров, постоянное взаимодействие с обществом и поставка ответов на его запросы помогут России продолжить курс на устойчивое развитие и модернизацию строительной сферы.

Рассмотрим особенности организации строительства в России. Строительство в России регулируется множеством законов и норм. Необходимость получения лицензий и разрешений на строительство создаёт бюрократические препятствия, что может замедлять процесс. Также в строительной отрасли часто наблюдается нехватка квалифицированных специалистов и явная нехватка рабочих специальностей, таких как каменщики, плиточники, сварщики и другие [5].

Увеличение цен на строительные материалы стало одной из основных причин, влияющих на стоимость строительства. Это связано с санкциями и изменениями в экономической политике. В результате экономических трудностей и повышения процентных ставок по ипотечным кредитам наблюдается значительное снижение спроса на жилье. Например, в декабре 2024 года объем жилого стро-

ительства сократился на 19,1% по сравнению с предыдущим годом. Многие строительные компании сталкиваются с финансовыми трудностями, что приводит к накоплению долгов.

Отсутствие достаточного количества квалифицированных специалистов также является значительной проблемой, что затрудняет выполнение строительных проектов в срок и с необходимым качеством. Сложности в планировании и недостаточная гибкость регуляторной системы также мешают эффективному развитию строительного сектора.

Несмотря на существующие проблемы, в строительной отрасли России есть позитивные тенденции. Ожидается, что в ближайшие годы будет увеличено внимание к инфраструктурным проектам, что может способствовать росту строительного сектора. Прогнозируется, что рынок строительства вырастет до 227,58 миллиардов долларов к 2030 году. Модельное направление рассматривается как одно из наиболее перспективных для достижения плановых показателей по вводу жилья. Модульные технологии могут помочь сократить время и затраты на строительство.

На изображении рисунка 2 представлена аналитическая информация, включающая графики и схемы, связанные с прогнозом социально-экономического развития Российской Федерации на период с 2017 по 2027 годы в сфере строительства. Также рассматривается пример заключения и исполнения контракта на 2023-2025 годы с акцентом на проблему недофинансирования подрядчика.



Рисунок 1 – Анализ стоимости жилья в 2023 году [15]



Рисунок 2 - Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период с 2017 по 2027 годы в сфере строительства [16]

График отображает динамику показателей (прогноз, оценка, отчет) за период с 2017 по 2027 годы. В 2023–2025 годах отмечается недофинансирование подрядчика, что указано красной стрелкой и текстом «Неустранимое недофинансирование подрядчика уже на этапе формирова-

ния НМЦК» (начальная максимальная цена контракта). Схема показывает процесс расчета начальной максимальной цены контракта (НМЦК) и сметной стоимости, а также динамику финансирования. Указан рост прогнозируемых затрат (17.5%). Рост составил 9.1% вместо прогнозируемо-

го. Обозначено, что средняя разница между прогнозами и фактом составляет около 10%. Таким образом, на схеме акцентируется внимание на проблеме недофинансирования подрядчиков, которое возникает уже на этапе формирования НМЦК. Это может приводить к задержкам или

недовыполнению контрактов. Анализ демонстрирует необходимость более точного прогнозирования и учета реальных затрат при формировании контрактов.

Внимание девелоперов смещается на восточные регионы России, такие как Приволжье и Сибирь, что может привести к новым возможностям для роста. Строительные компании начинают адаптироваться к новым экономическим условиям, включая поиск альтернативных поставщиков и использование местных материалов, что может снизить зависимость от импорта. Основные программы для автоматизации создания цепочек поставок в строительстве

Автоматизация процессов в цепочках поставок в строительной отрасли становится ключевым фактором повышения эффективности и оптимизации ресурсов. Ниже представлены пять основных программ для автоматизации создания цепочек поставок в строительстве:

Autodesk Construction Cloud — интегрированное решение, которое обеспечивает совместную работу над проектами, управление документацией и данными, а также предоставляет инструменты для точного планирования и прогнозирования.

Procore — платформа управления строительством, предлагающая широкий спектр инструментов для управления проектами, ресурсами, финансами и качеством работ, а также для обеспечения свя-

зи между всеми участниками проекта.

SAP ERP for Construction — мощная система планирования ресурсов предприятия, адаптированная для нужд строительной отрасли, которая позволяет управлять финансами, логистикой, проектами и цепочками поставок в единой среде.

Oracle Construction and Engineering — комплексное решение, предназначенное для управления всем жизненным циклом строительных проектов, включая планирование, исполнение, наблюдение и анализ проектов.

Trimble Connect — облачная платформа для совместной работы, которая позволяет участникам строительного проекта обмениваться данными и совместно работать над BIM-моделями.

Компании начали искать альтернативных поставщиков, что позволяет снизить зависимость от импортных материалов и оборудования. Это также способствует развитию местного производства и импортозамещения [6].

Строительные организации вынуждены пересматривать свои стратегии, включая оптимизацию затрат и улучшение управления проектами. Это может привести к более эффективному использованию ресурсов и снижению себестоимости строительства. Адаптация также включает внедрение новых технологий и методов строительства, что может повысить производительность и качество работ.

Например, использование цифровых сервисов для поиска альтернативных материалов и оборудования становится всё более распространённым. Компании, которые успешно адаптируются, становятся более устойчивыми к экономическим кризисам и внешним шокам. Это может привести к более стабильному развитию сектора в долгосрочной перспективе.

Увеличение доли местных материалов и технологий может способствовать развитию отечественного производства, что в свою очередь создаст новые рабочие места и повысит экономическую независимость страны. Адаптация может привести к изменению конкурентной среды в отрасли. Компании, которые быстрее и эффективнее адаптируются, могут получить конкурентные преимущества, что может привести к консолидации рынка и изменению долей игроков [8-12].

Внедрение новых технологий и методов работы может стимулировать инновации в строительстве, что приведёт к улучшению качества и снижению сроков выполнения проектов. Это может повысить общую эффективность сектора и улучшить его репутацию [13].

Таким образом, адаптация строительных компаний к новым условиям не только помогает им выживать в сложной экономической ситуации, но и может стать катализатором для позитивных изменений в отрасли в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Зубова Л.В., Зубов А.О., Чернышев В.В., Карпенко К.А. Методика определения рисково-кости этапов жизненного цикла Гособоронзаказа журнал: Научно-аналитический журнал «Вестник санкт-петербургского университета ГПС МЧС России», 2023 № 3. - URL: <https://doi.org/10.61260/2218-130X-2023-3-106-117> (дата обращения: 05.12.2023).
  2. Зубова Л.В., Петушкин А.М. Методика принятия управленческих решений при разработке ракетно-космической техники в рамках выполнения Гособоронзаказа // Проблемы экономики и юридической практики. 2021. Т. 17. № 3. С. 22-28.
  3. Зубова Л.В., Николаев С.П., Колесник А.В. Особенности научно-технических рисков при разработке ракетно-космической техники. Technical sciences // Science and Society. 2018. № 3. С. 111-121.
  4. Зубова Л.В., Зубов А.О., Гоцкая Н.Р., Мартыненко О.В., Петров Д.М., Фарбер В.А. методология оценивания рискоустойчивости хозяйствующих субъектов с учетом этапов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1-1. С. 51-58. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=236> (дата обращения: 05.12.2023).
  5. Зубова Л.В., Коровин Э.В., Никитин Ю.А. Методика категорирования потенциально опасных рисков системы технологического обеспечения разработки и производства ВВСТ // Науч.-аналит. журн. «Вестник С.-Петербурга ун-та ГПС МЧС России». 2021. № 1. С. 147-157.
  6. Инновационный метод обоснования выбора проектировщика на основе оценивания рискоустойчивости при архитектурно-строительном проектировании / А.Н. Асташенко [и др.] // Вестник Российского нового университета. Сер.: Человек и общество. 2023. № 1. С. 66-76. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2620&ysclid=1psahg z8k0765578101> (дата обращения: 05.12.2023).
  7. Ahmed A., Kayis B., Amornsawadwatana S. A review of techniques for risk management in projects // Benchmarking: An International Journal. 2007. Vol. 14. № 1. P. 22-36.
  8. Уоллес Л., Кейл М., Рай А. Как риск проекта программного обеспечения влияет на эффективность проекта: Исследование измерений риска и исследовательская модель // Науки о решении. 2004. Том 35. № 2. Р. 289-321.
  9. Купер Р.Г. Управление проектами развития технологий // IEEE engineering management review. 2007. Том 35. № 1. Р. 67-76.
  10. А.А. Цельковских Методический подход оцениванию и мониторингу рискоустойчивости системы управления инвестиционно-строительным проектом / А.А. Цельковских [и др.] // Вестник Российского нового университета. Сер.: Человек и общество. 2023. № 1. С. 43-54.
  11. Цельковских А.А., Никитин Ю.А., Зубов А.О. Методика прогнозирования стоимости процесса разработки образца вооружения, военной и специальной техники на основе проектного подхода с учетом неопределенности стоимостных данных // Вестник Екатерининского института. 2022. № 3 (59). С. 59-65. - URL: [https://www.elibrary.ru/ip\\_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620](https://www.elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620) (дата обращения: 05.12.2023).
  12. Зубов А.О., Зубова Л.В. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности при выполнении гособоронзаказа и конкуренции посредством динамического моделирования между ключевыми структурными показателями деятельности хозяйствующих субъектов // Известия СПбГЭУ. СПб.: СПбГЭУ, 2019. № 1 (115). С. 97-100.
  13. Зубов А.О. Понятие, показатели и критерии рискоустойчивости системы материально-технического обеспечения боевой готовности вооруженных СИЛ Викулов С.Ф., Зубов А.О., Никитин Ю.А. Финансы и кредит. 2022. Т. 28. № 4 (820). С. 732-747.
  14. РИА Новости: сайт. - URL: РИА Новости: <https://ria.ru/20240807/putin-1964650586.html?in=1> (дата обращения: 20.03.2025).
  15. Smart-Lab: сайт. - URL: [https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img\\_url=https%3A%2F%2Fimg.dmc1k.ru%2Fs2160x3840q80%2Fblog%2F01ndnn.jpg&lr=165883&pos=0&rpt=simage&text=%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%8B%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D1%8B%20%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%202024](https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fimg.dmc1k.ru%2Fs2160x3840q80%2Fblog%2F01ndnn.jpg&lr=165883&pos=0&rpt=simage&text=%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%8B%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D1%8B%20%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%202024) (дата обращения: 20.03.2025).
  16. Минстрой России: офиц. сайт. - URL: [minstroyrf.gov.ru](https://minstroyrf.gov.ru) (дата обращения: 20.03.2025).
  17. Все о инновационных технологиях в строительстве: сайт. - URL: <https://gl52.ru/cifrovizacija-v-stroitelstve/preodolenie-problem-cepochki-postavok-v-stroitelstve-cherez-cifrovuju-transformaciju/> (дата обращения 20.03.2025).

REFERENCES

1. Zubova L.V., Zubov A.O., Chernyshev V.V., Karpenko K.A. Methodology for determining the risk intensity of stages of the life cycle of State Defense Orders. Journal: Scientific and Analytical Journal «Vestnik Saint-Petersburg University of State Fire Service of EMERCOM of Russia», 2023, No. 3. - URL: <https://doi.org/10.61260/2218-130X-2023-3-106-117> (date of access: 05.12.2023).
2. Zubova L.V., Petushkov A.M. Methodology for making management decisions in the development of rocket and space technology within the framework of the State Defense Order // Problems of Economics and Legal Practice. 2021. Vol. 17. No. 3. pp. 22-28.
3. Zubova L.V., Nikolaev S.P., Kolesnik A.V. Features of scientific and technical risks in the development of rocket and space technology. Technical sciences // Science and Society. 2018. No. 3. pp. 111-121.
4. Zubova L.V., Zubov A.O., Gotskaya N.R., Martynenko O.V., Petrov D.M., Farber V.A. Methodology for assessing the risk resilience of economic entities considering the stages of research and development work // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2019. No. 1-1. pp. 51-58. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=236> (date of access: 05.12.2023).
5. Zubova L.V., Korovin E.V., Nikitin Yu.A. Methodology for categorizing potentially hazardous risks of the technological support system for the development and production of military and special equipment // Scientific and Analytical Journal «Vestnik S.-Peterb. University of State Fire Service of EMERCOM of Russia». 2021. No. 1. pp. 147-157.
6. Innovative method for substantiating the choice of designer based on assessing risk resilience in architectural and construction design / A.N. Astashenko [et al.] // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2023. No. 1. pp. 66-76. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2620&ysclid=1psahgz8k0765578101> (date of access: 05.12.2023).
7. Ahmed A., Kayis B., Amornsawadwatana S. A review of techniques for risk management in projects // Benchmarking: An International Journal. 2007. Vol. 14. No. 1. pp. 22-36.
8. Wallace L., Keil M., Rai A. How software project risk affects project performance: An investigation of the dimensions of risk and an exploratory model // Decision Sciences. 2004. Vol. 35. No. 2. pp. 289-321.
9. Cooper R.G. Managing technology development projects // IEEE Engineering Management Review. 2007. Vol. 35. No. 1. pp. 67-76.
10. A.A. Tselikovsky Methodical approach to assessing and monitoring the risk resilience of the investment and construction project management system / A.A. Tselikovsky [et al.] // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2023. No. 1. pp. 43-54.
11. Tselikovsky A.A., Nikitin Yu.A., Zubov A.O. Methodology for forecasting the cost of the development process of a sample of weapons, military and special equipment based on a project approach considering the uncertainty of cost data // Bulletin of the Ekaterininsky Institute. 2022. No. 3 (59). pp. 59-65. - URL: [https://www.elibrary.ru/ip\\_restricted.asp?rpage=https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49538620](https://www.elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49538620) (date of access: 05.12.2023).
12. Zubov A.O., Zubova L.V. Making management decisions under uncertainty in the execution of the State Defense Order and competition through dynamic modeling between key structural indicators of the activities of economic entities // Izvestiya SPbGEU. St. Petersburg: SPbGEU, 2019. No. 1 (115). pp. 97-100.
13. Zubov A.O. The concept, indicators, and criteria for the risk resilience of the material and technical support system for the combat readiness of the Armed Forces // Vikulov S.F., Zubov A.O., Nikitin Yu.A. Finance and Credit. 2022. Vol. 28. No. 4 (820). pp. 732-747.
14. Ria Novosti: website. - URL: Ria Novosti: <https://ria.ru/20240807/putin-1964650586.html?in=t> (date of access: 20.03.2025).
15. Smart-Lab: site. - URL: [https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img\\_url=https%3A%2F%2Fimg.dmc1k.ru%2Fs2160x3840q80%2Fblog%2F01ndnn.jpg&lr=165883&pos=0&rpt=simage&text=%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%8B%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D1%8B%20%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%D0%BF%D0%BE%20%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BC%20%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%202024](https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fimg.dmc1k.ru%2Fs2160x3840q80%2Fblog%2F01ndnn.jpg&lr=165883&pos=0&rpt=simage&text=%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%8B%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D1%8B%20%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%D0%BF%D0%BE%20%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BC%20%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%202024) (date of access: 20.03.2025).
16. MinStroy of Russia: office. site. - URL: [minstroyrf.gov.ru](https://minstroyrf.gov.ru) (date of access: 20.03.2025).
17. All about innovative technologies in construction: site. - URL: <https://gl52.ru/cifrovizacija-v-stroitelstve/preodolenie-problem-cepochki-postavok-v-stroitelstve-cherez-cifrovuju-transformaciju/> (date of access: 20.03.2025).

Статья поступила в редакцию: 21.03.2025  
The article was received: 21.03.2025

---

Ильин Сергей Николаевич - кандидат технических наук, доцент, Почетный строитель России, доцент кафедры организации строительства Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета, Санкт-Петербург, Россия  
sni1970@mail.ru

*Ilyin Sergey N.- candidate of technical sciences, associate professor, honored builder of Russia, associate professor of the department of construction organization, St. Petersburg State Architectural and Civil Engineering University, St. Petersburg, Russia  
sni1970@mail.ru*

© Ильин С.Н.



Карпенко К.А.

Карпенко К.А.,  
начальник учебной  
лаборатории,  
243 Военно-космическая  
академия  
им. А.Ф. Можайского,  
Санкт-Петербург

Karpenko K.A.,  
head of the training  
laboratory,  
243 Military Space Academy  
them. A.F. Mozhaisky.  
St. Petersburg

## МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ РИСКОУСТОЙЧИВОСТЬЮ И РИСКОЕМКОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ПРОДУКЦИИ ДВОЙНОГО НАЗНАЧЕНИЯ



*METHOD OF MANAGING RISK TOLERANCE AND RISK INTENSITY OF  
DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES IN THE PRODUCTION OF DUAL-  
USE PRODUCTS*

**Аннотация.** Управление рисками в оборонно-промышленном комплексе (ОПК) представляет собой сложную задачу, особенно в контексте производства продукции двойного назначения. Многие предприятия не интегрируют управление рисками в свои стратегические планы, что приводит к недостаточной подготовленности к потенциальным угрозам, это в свою очередь, может быть связано с недостатком информации или недостаточной осведомленностью о важности результатов оценки рискоустойчивости. Ограниченные финансовые ресурсы могут препятствовать внедрению эффективных систем управления рисками. Предприятия могут не иметь возможности инвестировать в необходимые технологии или обучение персонала, что снижает их способность справляться с рисками. Политиче-

ская и экономическая нестабильность, а также изменения в законодательстве могут значительно повлиять на риски, с которыми сталкиваются предприятия ОПК. Эти факторы могут быть непредсказуемыми и требовать быстрой адаптации со стороны компаний. Эффективное управление рисками в оборонно-промышленном комплексе требует комплексного подхода, включающего разработку стандартов, интеграцию рискоустойчивости в стратегическое планирование и обеспечение достаточных финансовых ресурсов. Устранение существующих проблем позволит предприятиям более эффективно справляться с рисками и минимизировать последствия их реализации. Разработанный автором метод базируется на реальных данных и сценариях, что делает его легким для использования и адаптации под конкретные

условия и задачи предприятий ОПК, является инновационным и многофункциональным инструментом для управления рисками; интегрирует теоретические аспекты с практическими применениями, обеспечивая предприятиям возможность лучше справляться с вызовами, связанными с рисками, и адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Метод вносит вклад в развитие теории региональной экономики в части управления состоянием устойчивости к рискам, предлагая интегрированный подход к управлению состоянием рискоустойчивости хозяйствующих субъектов, развивая существующий метод оценки рискоустойчивости Зубовой Л.В., что способствуют углублению понимания взаимосвязей между внутренними и внешними рисками, состоянием устойчивости хозяйствующих субъектов к рискам, их

последствиям и управлением- ским решениям. Новизна ме- тода заключается в разработ- ке системного подхода, кото- рый учитывает специфику де- ятельности предприятий ОПК в условиях неопределенности и разнообразие рисков этапов жизненного цикла продукции двойного назначения (ПДН). Системный подход к оценке рисков на всех этапах жиз- ненного цикла ПДН позволяет учитывать как рисковые ситу- ации, так и рисковые комби- нации. Классификация показате- лей совокупной стоимости ри- сков по категориям помогает в более точном анализе затрат и управлении проектами. Использование количественных и качественных показателей для оценки рискоустойчи- вости и рискоемкости позволяет более точно определить фи- нансовые и ресурсные воз- можности предприятия в ус- ловиях внутренних и внешних рисков.

**Ключевые слова:** **продук-**  
**ция двойного назначения,**  
**риск, анализ, процесс, про-**  
**ект, эффективность, резуль-**  
**тат, прибыль**

**Благодарности:** автор вы-  
ражает благодарность за по-  
мощь при подготовке диссер-  
тации научному руководите-  
лю - доктору экономических  
наук, профессору кафедры  
экономики Российской ака-  
демии народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской  
Федерации РАНХиГС (РАН-  
ХиГС), г. Санкт-Петербург,  
Зубовой Людмиле Витальев-  
не.

Abstract. Risk management in the military-industrial complex (MIC) is a complex task, especially in the context of the production of dual-use products. Many enterprises do not integrate risk management into their strategic plans, for assessing the risk tolerance

which leads to insufficient preparedness for potential threats, this in turn may be due to a lack of information or lack of awareness about the importance of the results of the risk assessment. Limited financial resources may hinder the implementation of effective risk management systems. Businesses may not be able to invest in necessary technology or staff training, reducing their ability to cope with risks. Political and economic instability, as well as changes in legislation, can significantly affect the risks faced by defense industry enterprises. These factors can be unpredictable and require rapid adaptation by companies. Effective risk management in the military-industrial complex requires an integrated approach, including the development of standards, the integration of risk tolerance into strategic planning and the provision of sufficient financial resources. Eliminating existing problems will allow enterprises to more effectively cope with risks and minimize the consequences of their implementation. The method developed by the author is based on real data and scenarios, which makes it easy to use and adapt to specific conditions and tasks of defense industry enterprises, is an innovative and multifunctional tool for risk management; integrates theoretical aspects with practical applications, enabling enterprises to better cope with risk-related challenges and adapt to changing market conditions. The method contributes to the development of the theory of regional economics in terms of managing the state of resistance to risks, offering an integrated approach to managing the state of risk tolerance of economic entities, developing the existing method

of L.V. Zubova, which helps to deepen the understanding of the relationship between internal and external risks, the state of resistance of economic entities to risks, their consequences and management decisions. The novelty of the method lies in the development of a systematic approach that takes into account the specifics of the activities of defense industry enterprises in conditions of uncertainty and the variety of risks of the stages of the life cycle of dual-use products (PDN). A systematic approach to risk assessment at all stages of the PDN life cycle allows taking into account both risk situations and risk combinations. Classifying total cost of risk measures into categories helps in more accurate cost analysis and project management. The use of quantitative and qualitative indicators to assess risk tolerance and risk intensity allows you to more accurately determine the financial and resource capabilities of the enterprise in the context of internal and external risks.

**Keywords:** **dual-use products,**  
**risk, analysis, process, project,**  
**efficiency, result, profit**

**Acknowledgments:** the author expresses gratitude for the help in preparing the dissertation to the scientific supervisor - Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, RANEPA (RANEPA), St. Petersburg, Lyudmila V. Zubova.

Необходимость разработки метода управления рискоустойчивостью и рискоемкостью предприятий ОПК при производстве ПДН обусловлена рядом ключевых фак-

## Метод управления рискоустойчивостью и рискоемкостью предприятий оборонно-промышленного комплекса при производстве продукции двойного назначения

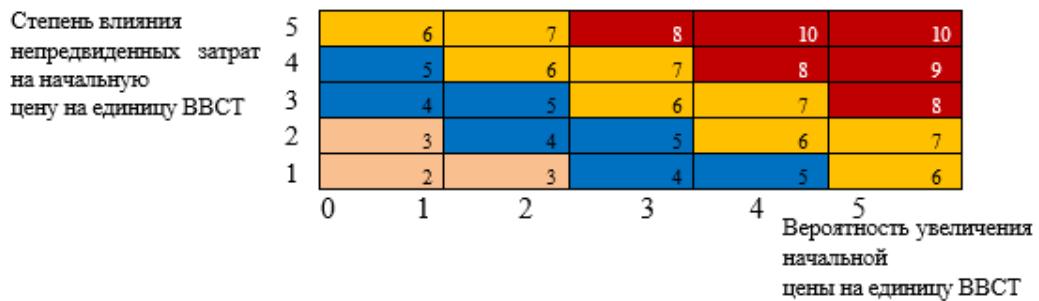
торов, среди которых можно выделить:

1. Увеличение сложности и наличие уникальности производственных процессов ПДН;
2. Высокие требования к качеству и безопасности ПДН;
3. Возрастающая нестабильность внешней среды ПДН;
4. Необходимость повышения конкурентоспособности ПДН;
5. Отсутствие специализированных подходов ПДН;
6. Формирование культуры управления риск ёмкостью и рискоустойчивостью предприятий.
7. Необходимость перейти к формированию интеллектуальной контрактной системы [20], в том числе максимально исключив влияние субъективного «человеческого» фактора, передав функцию обеспечения принятия управлеченческих решений искусственно-му интеллекту. Поскольку современные предприятия ОПК сталкиваются с растущей

сложностью производственных процессов, вызванной интеграцией новых технологий, применением инновационных материалов и высокой степенью автоматизации, поскольку создает новые риски, включая технологические сбои, сложности в управлении качеством и риски, связанные с поставками. Разработка специализированного метода необходима для адекватного анализа и управления рисками. С учетом вышеперечисленных факторов необходимость разработки метода определения уровня рискоустойчивости и рискоемкости предприятий ОПК при производстве ПДН является очевидной. Такой метод не только поможет в оценке рисков [21], но и послужит основой для создания более эффективного управления ресурсами, что в свою очередь будет способствовать повышению общей конкурентоспособности и эффективности развития региональной экономики.

Метод определения уровня рискоустойчивости и рискоемкости предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) при производстве продукции двойного назначения (ПДН) представляет собой новый подход, который связывает количественные и качественные оценки рисков с факторами устойчивости предприятий. Он включает динамическое моделирование, позволяющее адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды, и проводит многофакторный анализ, чтобы выявить взаимосвязи между различными показателями всех участников процессов создания ПДН (рисунок 1).

Рейтинг потерь рисков на затраты определяется путем внесения прогнозной вероятности и областей влияния в общую матрицу затрат на риски процессов разработки ПДН. Значение рейтинга определяется путем сложения значений вероятности и влияния (рис. 1).



Предельные затраты на риски, которые требуют документального плана действий на уровне Заказчика и органов военного управления (ОВУ)



Высокие затраты на риски, которые требуют внимания Заказчика и ОВУ



Умеренные затраты на риски, которые требуют индивидуальной ответственности исполнителей (соисполнителей)



Низкие затраты на риски, которые управляются в рамках нормальной операционной деятельности

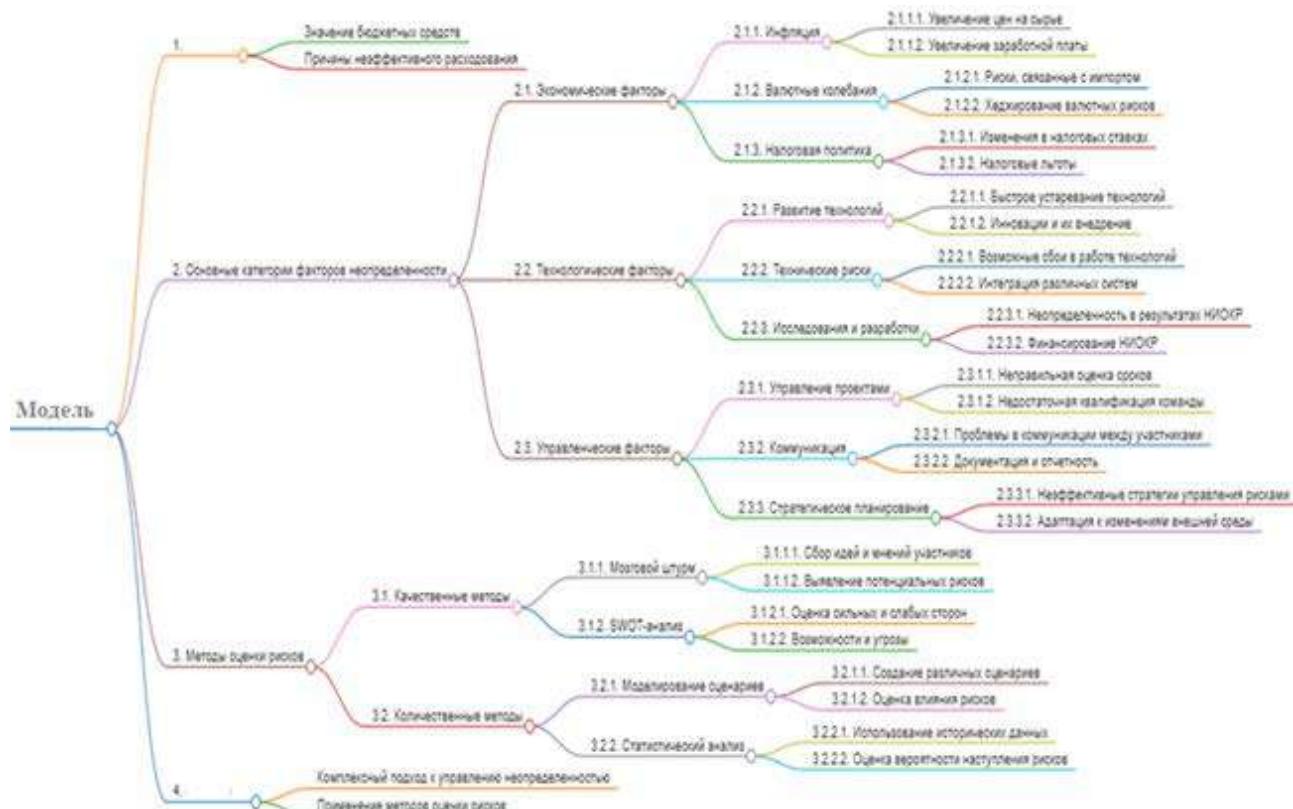
**Рисунок 1 – Матрица влияния рисков на начальную цену создания ПДН [разработано автором]**

Таким образом, затраты могут быть связаны как с увеличением сроков данных видов работ, снижением уровня данного качества, так и с увеличением стоимости работ (Рисунок 2)



**Рисунок 2 – Матрица влияния рисков на рискоустойчивость и рискоемкости предприятий при создании ПДН [разработано автором]**

Далее, на рисунке 3 представлена модель формирования затрат с учетом совокупной стоимости рисков и непредвиденные расходы и позволяет определить про- какой именно риск вызвал вления затрат с учетом сово- цесс, при котором возникли увеличение данных расходов.



**Рисунок 3 – Модель мониторинга затрат с учетом рисковых ситуаций (комбинаций) процессов создания ПДН [разработано автором]**

Известно, что структура совокупной стоимости риска (ССР) представляет собой цену риска, издержки прочие, расходы прочие и затраты на превентивные мероприятия

[2]:

$$CCP = ЦР + И_p + Р_{пр} + З_{прев}$$

(3.2.1)

Таким образом, показатель начальной цены разработки ПДН с учетом совокупной

стоимости рисков (НЦПДН) позволяет отразить предвиденные (Зпрогн) и непредвиденные затраты.

**Метод управления рискоустойчивостью и рискоемкостью предприятий оборонно-промышленного комплекса при производстве продукции двойного назначения**

**Таблица 1 - Метод управления рискоустойчивостью и рискоемкостью предприятий оборонно-промышленного комплекса при производстве продукции двойного назначения**

№ п/п	Этапы методики и их содержание	
	Содержание этапа	
Блок 1.	Определение структуры прямых затрат	<p>1.1. Прямые затраты: Затраты, непосредственно связанные с разработкой, включая:</p> <p>1.1.1. Заработка платы сотрудников</p> <p>1.1.2. Материалы и комплектующие</p> <p>1.1.3. Оборудование и инструменты</p> <p>Прочие расходы (например, транспортные)</p>
Блок 2.	Определение структуры косвенных затрат	<p>2.1. Косвенные затраты: Затраты, которые не могут быть непосредственно отнесены к конкретному проекту, включая:</p> <p>2.2. Административные расходы</p> <p>2.3. Расходы на обучение и повышение квалификации</p> <p>2.4. Общие эксплуатационные расходы</p> <p>2.5. Оценка рисков</p>
Блок 3.	Определение перечня возможных рисковых ситуаций с учетом временных, стоимостных и качественных изменений процессов, зарождающих рисковые комбинации (Рисунок 3.1.1)	<p>3.1. Идентификация рисков: Определение возможных рисков, которые могут повлиять на затраты, включая:</p> <p>3.1.1. Технические риски (неудачные испытания, задержки в разработке)</p> <p>3.1.2. Финансовые риски (изменение цен на материалы, колебания валют)</p> <p>3.1.3. Риски поставок (задержки поставок, недоступность компонентов)</p>
Блок 4.	Определение уровня вероятности воздействия	<p>4.1. Оценка вероятности и воздействия: для каждого риска необходимо оценить вероятность его наступления и потенциальное воздействие на затраты с помощью матрицы рисков.</p> <p>4.2. Моделирование затрат с учетом рисковых ситуаций (комбинаций) процессов создания ПДН (Рисунок 3.1.2)</p>
Блок 5.	Определение уровня вероятности воздействия	<p>5.1. Создание модели затрат: разработка математической модели, которая учитывает все виды затрат и рисков в виде целевой функции:</p> $C = C + Z_{\text{прям}} + Z_{\text{косв}} + CR,$ <p>где:</p> <p><math>C</math> — общая себестоимость</p> <p><math>Z_{\text{прям}}</math> — прямые затраты</p> <p><math>Z_{\text{косв}}</math> — косвенные затраты</p> <p><math>CR</math> — оценка рисков</p>
Блок 6	Прогнозирование затрат	<p>6.1. Использование данных и сценарного анализа для прогнозирования будущих затрат с учетом рисков.</p> <p>6.2. Оценка возможного ущерба и проработка возможных мер</p> <p>6.3. Оценка затрат на возможные меры воздействий</p>

Блок 7.	Прямые и косвенные потери:	7.1. Оценка ущерба от рисковых ситуаций, включая: 7.1.1. Прямые потери (например, дополнительные затраты на материалы) 7.1.2. Косвенные потери (например, упущенная выгода из-за задержек)
Блок 8.	Методы оценки ущерба	8.1. Использование различных методов: 8.1.1. Метод дисконтирования (для оценки будущих затрат) 8.1.2. Метод сценариев (для оценки воздействия различных рисков) 8.1.3. Оптимизация затрат
Блок 9.	Анализ чувствительности	9.1. Оценка влияния изменений в ключевых переменных (например, цены на материалы, заработка платы) на общую себестоимость.
Блок 10.	Идентификация рисков	10.1. Определение внутренних и внешних факторов, способствующих возникновению рисков. 10.2. Использование методов, таких как SWOT-анализ, для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
Блок 11.	Оценка рисков	11.1. Применение качественных и количественных методов для оценки вероятности и воздействия рисков 11.2. Использование матрицы вероятности и воздействия для классификации рисков по уровням (низкий, средний, высокий).
Блок 12.	Расчет предельной стоимости рисковой ситуации (комбинации)	12.1. Определение значения показателя ( $Ak_{нл}$ ) наименее ликвидной части активов [157], ден. ед.: $Ak_{нл} = Ak_{пост} + Ak_{тнл};$ 12.2. Определение необходимой величины собственных средств для того, чтобы покрыть стоимость наименее ликвидной части активов на случай негативного исхода событий, ден. ед.: $CK_{покр} = Ak_{нл};$ 12.3. Активы предприятий ОПК, ден. ед. (исходная информация): $Ak = Ak_{нл} + Ak_{п};$ 12.4. Величина собственных средств ( $CC_{доп.риск}$ ), которая соответствует ликвидной части активов, ден. ед.: $CC_{доп.риск} = A - Ak_{нл} = A - CK_{покр}$ 12.5. Предельная стоимость рисковой ситуации ( $CP_{сит.пред}$ ), ден. ед.: $CP_{сит.пред} = A - Ak_{нл} = A - CK_{покр}$ 12.6. Предельная стоимость рисковой комбинации ( $CP_{комб.пред}$ ), ден. ед.: $CP_{комб.пред} = A - Ak_{нл} = A - CK_{покр}$
Блок 13.	Мониторинг и контроль	13.1. Установление системы мониторинга для отслеживания изменений в уровне рисков. 13.2. Регулярный пересмотр и обновление методики на основе новых данных и изменений в окружении.

**Метод управления рискоустойчивостью и рискоемкостью предприятий оборонно-промышленного комплекса при производстве продукции двойного назначения**

Блок 14.	Соблюдение обязательных условий	<p>14.1. Обязательные к соблюдению условия:</p> <p>14.1.1. состоятельности предельной стоимости риска:</p> $CP_{пред} = CK_{доп};$ <p>14.1.2. предельной рискоустойчивости [157]</p> $P_{уст\ пред} = \frac{CK_{доп}}{CP_{пред}} = 1;$ <p>14.1.3. предельного уровня рискоемкости</p> $P_e \text{ пред} = \frac{CP_{пред}}{CK_{доп}} = 1 \text{ (или 100%)};$
Блок 15.1.	Определение фактической стоимостью рисковой ситуации	<p>15.1. Стоимость рисковой ситуации (<math>CP_{пдн}</math>) фактическая (потребный объем рисковых инвестиций при создании ПДН), ден. ед.</p> $\frac{CP_{пдн}}{CP_{пред}} = \frac{CP_{произ.техн.} + CP_{научн.} + CP_{орган.упр.} + CP_{финан.экон.}}{CK_{доп}} = CP_{пдн} + И_{р.пдн} \leq$
Блок 15.2	Определение фактической стоимости рисковой комбинации	<p>1.8. Стоимость рисковой комбинации (<math>CPK_{пдн}</math>) фактическая (потребный объем рисковых инвестиций), ден. ед.</p> $CPK_{пдн} = CP_{произ.техн.} + CP_{научн.} + CP_{орган.упр.} + CP_{финан. экон.} =$ $= CP + И_p \leq CP_{пред} = CK_{доп};$
Блок 16	Расчет рискоустойчивости уровня	<p>Рискоустойчивость предприятия ОПК (как соотношение собственных средств и стоимость рисковой ситуации) в рамках соблюдения условия предельной рискоустойчивости:</p> $P_{уст} = \frac{CK_{доп}}{CP} = \frac{CK_{доп}}{CP + И_p} \geq 1$
Блок 17	Расчет рискоемкости уровня	<p>1.9. Предельный уровень рискоемкости в рамках условия предельного уровня риска</p> $P_e = \frac{CP_{пдн}}{CK_{доп}} = \frac{Ц_{пдн}Р + И_{пдн}}{CK_{доп}} \leq 1;$
Блок 18.	Разработка стратегий минимизации ущерба:	<p>15.1. Определение мер по снижению рисков и оптимизации затрат, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсификация поставок;</li> <li>- заключение долгосрочных контрактов;</li> <li>- создание резервных фондов;</li> </ul> <p>15.2. Постоянный мониторинг и контроль в режиме онлайн.</p>

Данный метод позволяет комплексно оценивать затраты с учетом рисковых затрат на разработку и производство ПДН, учитывая изменяющиеся стоимостные данные и рисковые ситуации. Он способствует точному финансово-учету и эффективному прогнозированию, что в свою очередь минимизирует ущерб региональной экономикой.

и объединяет все виды затрат в единую целевую функцию. Совокупная стоимость рисков первого проекта (табл. 3, столб. 6) составит сумму всех совокупных стоимостей рисков этапов создания ПДН: Применение данного метода на практике позволит повысить эффективность управления проектами в области создания ПДН и эффективность

$$CP_{\text{ПДН1}} = \sum CP_{\text{этап1}} = CP_{\text{концеп1}} + CP_{\text{ТП1}} + CP_{\text{РД1}} + CP_{\text{ОО1}} + CP_{\text{испыт1}} + CP_{\text{кор.док.1}} + CP_{\text{Исп.и дор.док.1}} + CP_{\text{запуск1}}$$

$$CP_{\text{ПДН1}} = 425 + 197 + 244 + 322 + 270 + 373 + 405 + 3820 = 6056 \text{ млн. руб.} \quad (2)$$

И совокупная стоимость рисков второго проекта (табл. 2, столб. 9) составит сумму всех сков этапов создания ПДН:

$$CP_{\text{ПДН2}} = \sum CP_{\text{этап2}} = CP_{\text{концеп2}} + CP_{\text{ТП2}} + CP_{\text{РД2}} + CP_{\text{ОО2}} + CP_{\text{испыт2}} + CP_{\text{кор.док.2}} + CP_{\text{Исп.и дор.док.2}} + CP_{\text{запуск2}} \quad (3)$$

$$CP_{\text{ПДН2}} = 430 + 199 + 249 + 345 + 271 + 383 + 415 + 2920 = 5212 \text{ млн. руб.} \quad (4)$$

То есть, при прогнозировании начальной цены контракта танка Т-90 в 2023 году необходимо резервирование денежных средств для преодоления возможных рисков разработки ПДН в рамках выполнения ГОЗ в размере 5212 млн. руб.

Теоретическая значимость методики заключается в том, что позволяет отслеживать причины возникновения рисковых затрат и выводить управление рисками на предупреждение, что явля-

ется важным элементом для повышения общей эффективности процессов обоснования стоимости разработки вооружения. Практическая значимость данной методики представляет собой важный инструмент для анализа и управления не только финансовыми рисками, но и минимизации негативных последствий, возникающих в ходе реализации Государственного оборонного заказа; предоставляет интегрированный подход к выявлению и нейтра-

лизации угроз, что особенно актуально в условиях современных вызовов проведения специальной военной операции.

Апробируем методику оценивания рискоустойчивости предприятий-исполнителя ОПК при пяти экспертных альтернативах. Предположим, что у нас есть данные о 10 предприятиях ОПК. Для каждого предприятия мы можем рассчитать указанные показатели.

Таблица 2 – Результаты расчёта

Предприятие	Постоянные активы (млн руб.)	Наименее ликвидные текущие активы (млн руб.)	Ликвидные активы (млн руб.)
Предприятие 1	500	100	400
Предприятие 2	600	150	350
Предприятие 3	550	120	430
Предприятие 4	700	200	300
Предприятие 5	650	180	370
Предприятие 6	800	250	350
Предприятие 7	720	220	500
Предприятие 8	600	130	470
Предприятие 9	750	160	390
Предприятие 10	900	300	600

После выполнения расчетов создадим итоговую таблицу, ключевые показатели и уровни рискоустойчивости для всех 10 предприятий которая будет содержать все ни

Предприятие	Анл (млн руб.)	СКлокр (млн руб.)	А (млн руб.)	СКдоп (млн руб.)	СРпред (млн руб.)	Руст. пред	Категории Руст
1	600	600	1000	400	400	1,2	Высокая
2	750	750	1050	300	300	0,89	Умеренная
3	670	670	1020	350	350	0,55	Низкая

Таким образом, построив модели для 10 предприятий ОПК по уровням рискоустойчивости, можно получить полное представление о финансовом состоянии и способ-

ности каждого предприятия справляться с рисками. Очень важным является производить оценку и мониторинг рисков, возникающих при реализации программ и планов развития

ПДН посредством отслеживания этапов жизненных циклов тех процессов, которые попали из ситуации определенности в условия неопределенности.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Зубова Л.В., Зубов А.О., Чернышев В.В., Карпенко К.А. Методика определения рискоемкости этапов жизненного цикла Гособоронзаказа журнал: Научно-аналитический журнал «Вестник санкт-петербургского университета ГПС МЧС России», 2023 № 3. - URL: <https://doi.org/10.61260/2218-130X-2023-3-106-117> (дата обращения: 05.12.2023).
2. Зубова Л.В., Петушкин А.М. Методика принятия управленческих решений при разработке ракетно-космической техники в рамках выполнения Гособоронзаказа // Проблемы экономики и юридической практики. 2021. Т. 17. № 3. С. 22-28.
3. Зубова Л.В., Николаев С.П., Колесник А.В. Особенности научно-технических рисков при разработке ракетно-космической техники. Technical sciences // Science and Society. 2018. № 3. С. 111-121.
4. Зубова Л.В., Зубов А.О., Гоцкая Н.Р., Мартыненко О.В., Петров Д.М., Фарбер В.А. методология оценивания рискоустойчивости хозяйствующих субъектов с учетом этапов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1-1. С. 51-58. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=236> (дата обращения: 05.12.2023).
5. Зубова Л.В., Коровин Э.В., Никитин Ю.А. Методика категорирования потенциально опасных рисков системы технологического обеспечения разработки и производства ВВСТ // Науч.-аналит. журн. «Вестник С.-Петербур. ун-та ГПС МЧС России». 2021. № 1. С. 147-157.
6. Инновационный метод обоснования выбора проектировщика на основе оценивания рискоустойчивости при архитектурно-строительном проектировании / А.Н. Асташенко [и др.] // Вестник Российского нового университета. Сер.: Человек и общество. 2023. № 1. С. 66-76. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2620&ysclid=1psahgz8k0765578101> (дата обращения: 05.12.2023).
7. Ahmed A., Kayis B., Amornsawadwatana S. Обзор методов управления рисками в проектах// Бенчмаркинг: Международный журнал. 2007. Том 14. № 1. Р. 22-36.
8. Уоллес Л., Кейл М., Рай А. Как риск проекта программного обеспечения влияет на эффективность проекта: Исследование измерений риска и исследовательская модель//Науки о решении. 2004. Том 35. № 2. Р. 289-321.
9. Купер Р.Г. Управление проектами развития технологий//IEEE engineering management review. 2007. Том 35. № 1. Р. 67-76.
10. А.А. Цельковских Методический подход оцениванию и мониторингу рискоустойчивости системы управления инвестиционно-строительным проектом / А.А. Цельковских [и др.] // Вестник Российского нового университета. Сер.: Человек и общество. 2023. № 1. С. 43-54.
11. Цельковских А.А., Никитин Ю.А., Зубов А.О. Методика прогнозирования стоимости процесса разработки образца вооружения, военной и специальной техники на основе проектного подхода с учетом неопределенности стоимостных данных // Вестник Екатерининского института. 2022. № 3 (59). С. 59-65. - URL: [https://www.elibrary.ru/ip\\_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3D49538620](https://www.elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3D49538620) (дата обращения: 05.12.2023).
12. Ладоня С.Г. Оптимизация процесса санкционирования расходов. - URL: [https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/b78/Statya-nachalnika-otdela-raskhodov-UFK-po-Amurskoy-oblasti-S.G.-Ladoni-\\_Optimizatsiya-protsess-sanktsionirovaniya-raskhodov.pdf](https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/b78/Statya-nachalnika-otdela-raskhodov-UFK-po-Amurskoy-oblasti-S.G.-Ladoni-_Optimizatsiya-protsess-sanktsionirovaniya-raskhodov.pdf) (дата обращения: 11.05.2023).
13. Бухтик М.И., Шаплыко А.И. Анализ зарубежного и отечественного опыта развития риск-менеджмента // Перспективные научные исследования: опыт, проблемы и перспективы развития: сб. науч. статей по материалам IV Междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2020. С. 59-64. EDN MDIPJG.
14. Викулов С.Ф., Хрусталев Е.Ю. Методологические основы и специфика военно-экономического анализа // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 7. С. 2-11.
15. Зубов А.О., Зубова Л.В. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности при выполнении гособоронзаказа и конкуренции посредством динамического моделирования между ключевыми структурными показателями деятельности хозяйствующих субъектов // Известия СПбГЭУ. СПб.: СПбГЭУ, 2019. № 1 (115). С. 97-100.
16. Зубов А.О. Понятие, показатели и критерии рискоустойчивости системы материально-технического обеспечения боевой готовности вооруженных СИЛ Викулов С.Ф., Зубов А.О., Никитин Ю.А. Финансы и кредит. 2022. Т. 28. № 4 (820). С. 732-747.
17. Зубова Л.В. Теоретическое обоснование выбора оптимального значения показателя финан-

свой устойчивости организации. Последние тенденции в управлении наукой и технологиями. 2019. № 1. С. 55-68.

18. Коровин Е.В., Смирнов А.С., Кузьмин В.Н., Кураков А.В. Развитие проблемно-ориентированной системы управления и принятия решений и оптимизация вебологии экономических и социальных систем. разработка системы оценки рисков для создания ракетно-космической техники. 2021. т. 18. специальный выпуск. с. 436-451.

19. Карапанова, Л. Г. Инновационное развитие контрактной системы: переход к умным закупкам / Л. Г. Карапанова, А. Ю. Кулев // Управленческое консультирование. 2020. № 2(134). С. 22-31. - DOI 10.22394/1726-1139-2020-2-22-31. - EDN MMUWMK.

20. Зубова, Л. В. Комплексная оценка предприятий-участников кооперации при выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на основе риск-ориентированного подхода / Л. В. Зубова, В. Н. Кузьмин, А. В. Шерстюк // Вооружение и экономика. 2020. № 2(52). С. 95-102. - EDN KYXNХЕ.

## REFERENCES

1. Zubova L.V., Zubov A.O., Chernyshev V.V., Karpenko K.A. Methodology for determining the risk intensity of life cycle stages State defense order journal: Scientific and analytical journal «Bulletin of St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergencies of Russia,» 2023 No. 3. - URL: <https://doi.org/10.61260/2218-130X-2023-3-106-117> (date of access: 05.12.2023).
2. Zubova L.V., Petushkov A.M. Methodology for making management decisions in the development of rocket and space technology in the framework of the implementation of the State Defense Order//Problems of economics and legal practice. 2021. VOL. 17. № 3. P. 22-28.
3. Zubova L.V., Nikolaev S.P., Kolesnik A.V. Features of scientific and technical risks during the development of rocket and space technology. Technical sciences // Science and Society. 2018. № 3. P. 111-121.
4. Zubova L.V., Zubov A.O., Gotskaya N.R., Martynenko O.V., Petrov D.M., Farber V.A. methodology for assessing the risk tolerance of economic entities, taking into account the stages of research and development//Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2019. № 1-1. P. 51-58. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=236> (date of access: 05.12.2023).
5. Zubova L.V., Korovin E.V., Nikitin Yu.A. Methodology for Categorizing Potentially Dangerous Risks of the Technological Support System for Development and production of BBST//Scientific-analytical. journal. Herald S.-Peterb. University of the State Fire Service EMERCOM of Russia. 2021. № 1. P. 147-157.
6. Innovative method of substantiating designer selection based on assessment of risk tolerance in architectural and construction design/A.N. Astashenko [et al.]//Bulletin of the Russian New University. Ser.: Man and society. 2023. № 1. P. 66-76. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2620&ysclid=1psahgz8k0765578101> (date of access: 05.12.2023).
7. Ahmed A., Kayis B., Amornsawadwatana S. A review of techniques for risk management in projects // Benchmarking: An International Journal. 2007. Vol. 14. № 1. P. 22-36.
8. Wallace L., Keil M., Rai A. How software project risk affects project performance: An investigation of the dimensions of risk and an exploratory model // Decision sciences. 2004. Vol. 35. № 2. P. 289-321.
9. Cooper R.G. Managing technology development projects // IEEE engineering management review. 2007. Vol. 35. № 1. P. 67-76.
10. A.A. Tselykovskikh Methodological approach to assessing and monitoring the risk tolerance of the investment and construction project management system/A.A. Tselykovskikh [et al.]//Bulletin of the Russian New University. Ser.: Man and society. 2023. № 1. P. 43-54.
11. Tselykovskikh A.A., Nikitin Yu.A., Zubov A.O. Methodology for predicting the cost of the process of developing a sample of weapons, military and special equipment based on the project approach, taking into account the uncertainty of cost data//Bulletin of the Catherine Institute. 2022. № 3 (59). S. 59-65. - URL: [https://www.elibrary.ru/ip\\_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary](https://www.elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary)

**Метод управления рискоустойчивостью и рискоемкостью предприятий оборонно-промышленного комплекса при производстве продукции двойного назначения**

---

- ry%2Eru%2Fitem%2Easp%3D49538620 (date of access: 05.12.2023).
12. Ladonya S.G. Optimization of the expense authorization process. - URL: <https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/b78/Statya-nachalnika-otdela-raskhodov-UFK-po-Amurskoy-oblasti-S.G.-Ladoni-Optimizatsiya-protsessa-sanktsionirovaniya-raskhodov.pdf> (date of access: 11.05.2023).
13. Bukhtik M.I., Shaplyko A.I. Analysis of foreign and domestic experience in the development of risk management//Promising scientific research: experience, problems and development prospects: Sat scientific. articles based on materials from IV International. scientific-practical. conf. Ufa, 2020. P. 59-64. EDN MDIPJG.
14. Vikulov S.F., Khrustalev E.Yu. Methodological foundations and specifics of military-economic analysis//Economic analysis: theory and practice. 2014. № 7. P. 2-11.
15. Zubov A.O., Zubova L.V. Making management decisions in conditions of uncertainty in the implementation of state defense orders and competition through dynamic modeling between key structural indicators of the activities of economic entities//Izvestia SPbSEU. St. Petersburg: SPbSEU, 2019. № 1 (115). P. 97-100.
16. Zubov A.O. Concept, indicators and criteria of risk tolerance of the combat readiness system of the Armed Forces. Vikulov S.F., Zubov A.O., Nikitin Yu.A. Finance and credit. 2022. T. 28. № 4 (820). P. 732-747.
17. Zubova L.V. Theoretical substantiation of election of the optimum value of financial stability indicator of the organization Recent Trends in Science and Technology Management. 2019. № 1. P. 55-68.
18. Korovin E.V., Smirnov A.S., Kuzmin V.N., Kurakov A.V. Development of problem-oriented management and decision-making system and optimization of economic and social systems webology. development of a risk assessment system for the creation of space rocket technology. 2021. т. 18. special issue. pp. 436-451.
19. Karanatova, L. G. Innovative development of the contract system: transition to smart procurement//L. G. Karanatova, A. Yu. Kulev//Management consulting. 2020. № 2(134). P. 22-31. - DOI 10.22394/1726-1139-2020-2-22-31. - EDN MMUWMK.
20. Zubova, L. V. Comprehensive assessment of enterprises participating in cooperation in the implementation of research and development work based on a risk-based approach//L. V. Zubova, V. N. Kuzmin, A. V. Sherstyuk//Armament and Economics. 2020. № 2(52). P. 95-102. - EDN KYXNXE

Статья поступила в редакцию: 03.02.2025

The article was received: 03.02.2025

---

Карпенко Кирилл Андреевич - начальник учебной лаборатории 243 Военно-космическая академии им. А.Ф. Можайского, соискатель ученой степени кандидата экономических наук, Российской академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия  
kirill\_karpenko\_2@mail.ru

научный руководитель - доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Российской академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Санкт-Петербург, Зубова Людмила Витальевна

Karpenko Kirill A. - head of the training laboratory, 243 Military Space Academy them. A.F. Mozhaisky. Applicant for the degree of candidate of economic sciences of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA), St. Petersburg, Russia  
kirill\_karpenko\_2@mail.ru

scientific supervisor - doctor of economic sciences, professor of the department of economics of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation n (RANEPA), St. Petersburg, Lyudmila V. Zubova

© Карпенко К.А.



Чочиева О.А.

Чочиева О.А.,  
старший преподаватель  
Юго-Осетинский  
государственный  
университет  
им.А.А.Тибилова,  
Цхинвал,  
Южная Осетия

Chochieva O.A.,  
senior lecturer,  
Tibilov A.A. South Ossetian  
State University,  
Tskhinval,  
South Ossetia

Шеломенцев А.Г.,  
д-р экон. наук,  
профессор,

главный научный  
сотрудник,

Институт социально-  
экономических  
исследований -  
Уфимский федеральный  
исследовательский центр  
Российской академии наук  
(ИСЭИ УФИЦ РАН),  
Уфа

Shelomentsev A.G.,  
doctor of economic  
sciences,  
professor,  
chief researcher  
Institute of Socio-Economic  
Research -  
Ufa Federal Research Center  
of the Russian Academy of  
Sciences  
(ISEI UFIC RAS),  
Ufa, Russia

Кочиева Ж.Г.,  
канд. экон. наук,  
профессор

Юго-Осетинский  
государственный  
университет  
им.А.А.Тибилова,  
Цхинвал, Южная Осетия

Kochieva J.G.,  
candidate of economic  
sciences  
head of department,  
professor  
Tibilov A.A. South Ossetian  
State University,  
Tskhinval, South Ossetia

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОРНЫХ ТЕРРИТОРИЙ

*METHODOLOGICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF HUMAN  
POTENTIAL MOUNTAIN TERRITORIES*

**Аннотация.** Горные территории обладают определенным запасом, который определяется через человеческий потенциал. Методика оценки человеческого потенциала горных территорий направлена на комплексный анализ и выявление факторов, влияющих на развитие человеческих ресурсов в специфических условиях. В данной статье представлена методика оценки человеческого потенциала горных территорий, которая направлена на комплексный анализ факторов, влияющих

на развитие человеческих ресурсов в условиях горного рельефа. Основное внимание уделяется социально-экономическим, культурным и экологическим аспектам, а также инфраструктурной доступности. Методология включает как количественные, так и качественные показатели, позволяющие выявить сильные и слабые стороны человеческого потенциала в горных регионах. Результаты анализа помогают определить уровень вовлеченности местного населения в социально - экономи-

ческие процессы для повышения качества жизни местного населения, сохраняя культурное наследие.

**Ключевые слова:** **человеческий потенциал, человеческое развитие, горные территории, методики, оценка.**

*Abstract. Mountain territories have a certain reserve, which is defined through human potential. The methodology for assessing the human potential of mountain territories is aimed at a comprehensive analysis and identification of factors*



*affecting the development of human resources in specific conditions. This article presents a methodology for assessing the human potential of mountain territories, which is aimed at a comprehensive analysis of factual conditions affecting the development of human resources in mountainous terrain. The focus is on socio-economic, cultural and environmental aspects, as well as infrastructural accessibility. The methodology includes both quantitative and qualitative indicators to identify the strengths and weaknesses of human potential in mountain regions. The results of the analysis help to determine the level of involvement to the local population in socio-economic processes to improve the quality of life of the local population, preserving cultural heritage.*

**Keywords:** *human potential, human development, mountainous areas, methods, assessment.*

Оценка человеческого потенциала в горных территориях выполняется различными организациями и специалистами, такими как ООН и ВОЗ, научными учреждениями, некоммерческими организациями и т.д. Она выявляет существующие проблемы в различных сферах общественной жизни, способствует более эффективному распределению ресурсов, выявлению и устранению неравенства в доступе к возможностям и ресурсам. Кроме того, такая оценка позволяет установить сильные и слабые стороны региона, определить приоритетные направления для развития и улучшить качество жизни населения. Современные подходы к оценке учитывают специфику горных регионов, уникальные социально-экономические и экологические условия горных территорий,

принципы устойчивого развития в горных регионах, включая охрану экологии и поддержку местных сообществ. ООН проводит оценку человеческого потенциала с целью устойчивого развития, помогающей странам в формировании эффективных стратегий для улучшения уровня жизни, выявление проблем и неравенства в доступе к образованию, здравоохранению и другим ресурсам и т.д. Эти оценки помогают государствам эффективно реагировать на глобальные вызовы и угрозы. Международные институты проводят исследования и сбор данных о состоянии человеческого потенциала в горных районах, чтобы лучше понять их потребности и вызовы, помогают странам обмениваться опытом и лучшими практиками в области горных регионов, а также реализует проекты, направленные на улучшение качества жизни в горных районах, включая образование, здравоохранение и инфраструктуру. ООН стремится обеспечить адекватный подход к проблемам горных территорий с учетом их особенностей и нужд.

Актуальность проблемы оценки человеческого потенциала горных территорий обусловлена углублением экономического неравенства, экологическими вызовами, необходимостью сохранения культурного наследия, устойчивым развитием, социальной справедливостью, доступом к услугам. Горные территории часто сталкиваются с бедностью и высоким уровнем безработицы, ограниченным доступом к образованию, здравоохранению и инфраструктуре, уязвимостью к климатическим условиям и природным катастрофам, необходимостью сохранения уникальных культурных традиций и языков, необходимых для

социальной идентичности.

Эволюция подходов к оценке человеческого развития международными институтами

На сегодняшний день существует уже множество исследований, в которых предлагаются различные методические подходы к оценке человеческого развития регионов и стран, что обусловлено стремлением максимально полно и всесторонне измерить существующие возможности их экономического роста. Результаты такой оценки становятся основой для обоснования различных способов раскрытия человеческого потенциала.

Для определения количественных характеристик человеческого потенциала используют методику расчета индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП), разработанная в 1989 г. А. Сеном и Махбубуль-Хаком – основателем Докладов ПРООН о развитии человека с 1990 г. Оценка человеческого развития проводится по трем усредненным показателям: уровень здоровья, уровень образования и уровень доходов населения, определяемый по значению ВВП[1]. В 1990 г. Программа развития ООН (ПРООН) ввела понятие индекса развития человеческого потенциала (Human Development Index), включающий комплекс показателей: ожидаемую продолжительность жизни, образование и уровень жизни. Дальнейшее развитие подходов к оценке различных аспектов человеческого потенциала и его развития по существу являлись отражением повестки ООН, представленной в ежегодно публикуемых докладах. В этом плане, на наш взгляд, начиная с 1990 года, когда была заложена концептуальная основа оценки человеческого разви-

тия, можно выделить следующие основные этапы эволюции этих представлений.

В период 1990-1994 гг. в числе приоритетных признавались глобальные проблемы финансирования человеческого развития, связанных с этим работа глобальных рынков и институтов их регулирования и функционирования, переход к рынку бывших социалистических республик и связанное с этим принятие новой концепции гуманитарной безопасности. Как следствие ООН вводится индекс качества жизни ВОЗ (WHO QOL), отражающий базовые человеческие потребности, культуру и человеческие ценности.

Период 1995-2000 гг. человеческое развитие определяется как цель, а экономический рост - средство, а в актуальную повестку решаемых проблем включаются: гендерное неравенство, исключение нищеты, справедливое распределение благ, обеспечение каждому человеку свободу, благополучие, достоинство и защиту прав. Это стало предпосылкой появления новых четырех индексов: развития с учетом гендерного фактора (Gender-related Development Index - GDI), реального прогресса (Genuine Progress Index - GPI), истинного прогресса Кобба (Genuine Progress Index, GPI), экономического благосостояния (Index of Economic Well-Being - IEWB).

Период 2001-2005 гг. в качестве проблем, требующих решения, называется необходимость разработки новой государственной политики, которая позволит направить революцию в области информационно-коммуникационных технологий и биотехнологий в русло человеческого развития, свободы, достоинства и равенства, достижения мира, демократии и экологической

устойчивости, уважении к их этнической принадлежности, религии и языку, а также устранение неравенства между странами и внутри стран как одного из главных барьеров на пути человеческого развития. При этом вводятся индекс человеческого счастья (HIS) и международный индекс счастья (Happy Planet Index, который (NEF).

В период 2006-2010 гг. на первое место выходит решение глобальных проблем, связанные с использованием природных ресурсов, состоянием окружающей среды и изменением климата как источников риска и уязвимости, а также миграция как способ сокращения неравенства.

Период 2010-2014 гг. актуализировал неотложные глобальные проблемы устойчивости и справедливости, преодоление сдвига в глобальной динамике, вызванного стремительным ростом новых держав развивающегося мира и защиты достижений человеческого развития, что нашло отражение в новом индексе качества жизни EIU. В 2013 году «индекс развития человеческого потенциала» (ИРЧП) был переименован в «индекс человеческого развития» (ИЧР), но в данном исследовании мы будем использовать понятие ИРЧП. Переименование преимущественно было формальным, но произошли некоторые изменения, были введены новые индикаторы: индекс человеческого развития, скорректированный на неравенство (IHDI), который учитывает уровень развития социальной сферы и способы распределения благ между гражданами; индекс гендерного развития (GDI) - соотношение мужчин и женщин по следующим признакам: здоровье, образование и доступ к управлению экономическими ресурсами; индекс гендерного

неравенства (GII) - гендерное многообразие в репродуктивном здоровье, расширении прав и возможностей и рынке труда. Показатель определяет уровень равноправия мужчины и женщины и многомерный индекс бедности (MPI) определяет положение домашних хозяйств относительно базовых показателей уровня жизни, к числу которых относится доступность услуг в области образования и здравоохранения [2].

В период 2014-2019 гг. в числе приоритетных на глобальном уровне проблем были признаны создание новых рабочих мест, которые должны способствовать развитию человеческого потенциала, обеспечивая доходы и средства к существованию, сокращая бедность и обеспечивая справедливый рост; защиту человеческих свобод и право на их реализацию, преодоление неравенства, а также создание условий для самореализации возможностей и перспектив.

Период 2019-2023 гг. связан с борьбой с глобальными кризисами, в частности с пандемией Covid 19 и поиском путей выхода из опасной тупиковой ситуации, вызванной неравномерным прогрессом в развитии, усилением неравенства и эскалацией политической поляризации

Таким образом, заявляемая на каждом этапе повестка ООН отразилась и на понимании человеческого развития, его содержании и подходах к оценке потенциала человеческого развития, дополняя его новыми характеристиками. В настоящее время Индекс человеческого развития (ИЧР)/ Human Development Index (HDI) — это комбинированный показатель, характеризующий развитие человека в странах и регионах мира. Индекс ежегодно рассчитывается экспертами Программы развития

Организации Объединённых Наций (ПРООН) совместно с группой независимых международных экспертов, использующими в своей работе, наряду с аналитическими разработками, статистические данные национальных институтов и международных организаций. При этом семейство индикаторов, которые измеряют ИЧР, в течение рассматриваемого периода значительно расширилось, а сам Индекс подвергся существенной корректировке. В дополнение к используемому ИЧР, который является сводным показателем, опирающимся на среднестрановые статистические данные и не учитывающим внутреннего неравенства, были введены три новых индикатора: Индекс человеческого развития, скорректированный с учётом социально-экономического неравенства (ИЧРН), Индекс гендерного неравенства (ИГН) и Индекс многомерной бедности (ИМБ).

Подходы ООН к оценке человеческого потенциала, несмотря на их универсальность и научную обоснованность, не всегда применимы к горным территориям из-за ряда специфических факторов, таких как, географические и климатические условия горных регионов, высокий уровень изоляции и ограниченный доступ к ресурсам и инфраструктуре, что влияет на уровень жизни и возможности населения. Также, применяемые международными институтами традиционные подходы часто игнорируют культурные и этнические особенности местного населения. Горные территории часто населены разнообразными этническими группами с уникальными социальными структурами и ценностями, которые требуют более адаптированного подхода. Существующие методики могут не учитывать

экологические аспекты, такие как уязвимость к изменениям климата и природным катаклизмам, что критически важно для устойчивого развития горных территорий.

### Зарубежные подходы

Изучение человеческого потенциала был сформирован А. Маслоу и У. Джемсом. А. Маслоу была разработана концепция «пиковых переживаний» - особое состояние человека, благодаря которому происходит активация заложенных в нем возможностей. Рассмотрение данной концепции породила интерес к вопросу о человеческом потенциале и методах его оценки [3].

Взгляды А. Маслоу и У. Джемса [4] получили развитие в работах Д. Голина [5], А. Линда [6], Ф. Стюарта [7] и П. Горнели [8] и др., которые исследовали соотношение понятий «человеческий потенциал» и «качество жизни», проводя прямую зависимость между динамикой этих показателей. Д. Джейкобс [9], Р. Лукас [10] и П. Ромер [11], акцентировали внимание на значимости такого внешнего фактора, как спонтанный обмен знаниями и опытом между людьми при пассивном участии государства [2].

Отечественные подходы к оценке человеческого потенциала регионов

В отечественной литературе определении человеческого потенциала традиционно включает различные аспекты, которые в последние десятилетие существенно расширились. По мнению, К.К. Колин, человеческий потенциал - это «совокупность возможностей отдельных лиц, общества, государства в области использования людских ресурсов, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения определенных задач и достижения постав-

ленных целей» [12]. Т.А. Вasilенко кроме возможностей человека и общества в целом, включает в человеческий потенциал его конечную продуктивность [13]. Б.Г. Солнцева и Г.Л. Смолян возможностями человеческого развития, дополняют характеристиками управления и уровня развития общества, а также «присущим ему внутреннем динанизмом, способностями к саморазвитию» [14]. По мнению

А.Н. Осиповой и др., важнейшими составляющими человеческого потенциала являются система потребностей, способностей и готовности местного населения; демографические процессы, образовательный уровень, состояние здравоохранение, трудовая деятельность, культура, экология [15]. Как следствие, можно сделать вывод, что в настоящий момент не существует единого подхода к оценке человеческого потенциала, в том числе подходов, учитывающих социальные, экономические, экологические и культурные особенности регионов, что и обусловило выбор темы исследования. Один из подходов к оценке человеческого потенциала - методика С. А. Айвазяна, включающая пять компонентов, каждый из которых объединяет внутри себя несколько показателей: качество населения (12 показателей); благосостояние (14); социальная безопасность (или качество социальной среды (11); качество окружающей среды (8 показателей); природно-климатические условия [16].

Т.Н. Заславская человеческий потенциал рассматривает с точки зрения готовности и способности национального сообщества к саморазвитию, своевременному и адекватному ответу на многочисленные вызовы внешней среды и успешной конкуренции с дру-

гими обществами [17].

Л.И. Абалкин, развивая этот подход, определяет человеческий потенциал как привязанную к определенному месту и времени обобщенную собираемую характеристику ресурсов, связывая его с идеей самореализацией и самоактуализацией человека [18]. И.Е. Фролов отмечает психологические характеристики проживающего в горах населения, выделяя отличия, поднимающие категорию человеческого потенциала за рамки таких понятий, как человеческие и трудовые ресурсы, человеческий капитал, уровень и качество жизни, давая комплексную характеристику социально-экономическим, политическим, культурным и экологическим условиям и возможностям населения реализовывать свой потенциал [19]. Л.О. Евдокимова существенно расширяет структуру человеческого потенциала, определяя его как совокупность демографического, образовательного, культурного, духовно-нравственного, трудового и других компонентов, а также взаимосвязи между ними [20].

Таким образом, понятие человеческого потенциала и подходы к его оценке с середины XX века существенно эволюционировали в сторону расширения его толкования и включаемых в него элементов. Эти процессы можно было наблюдать как в России, так и на международном уровне, что обуславливалось, с одной стороны, общей гуманизацией государственных политик большинства стран Мира, с другой - формированием общей системы социальных ценностей и пониманием их значимости в общественном развитии. На этом фоне подходы к оценке человеческого потенциала горных территорий постепенно приобретали

свою специфику, учитываящие их природно-климатическую, социальную, национально-культурную и экономическую специфику.

Целью исследования является обоснование методического подхода к оценке развития человеческого потенциала горных территорий с учетом их социокультурных, природно-климатических и экономических особенностей и отражающей их институциональной, национальной и международной базы.

Объектом исследования является человеческий потенциал горных регионов России и других стран. Согласно, Европейской комиссии, горные районы включают территории, где высота превышает 600 метров над уровнем моря или где уклон превышает 20%. Эти территории часто сталкиваются с уникальными экономическими и экологическими вызовами, что приводит к необходимости государственной политики для их поддержки и политики [21].

Основными методами, которые использовались в исследовании, являются аналитический, методы теоретического анализа и обобщения современных концепций и определений человеческого потенциала, контент анализ отечественных и зарубежных публикаций по этой теме, а также обоснование авторского подхода.

Информационной базой в данном исследовании служат данные разных международных организаций, в том числе ООН (в рамках ПРООН United Nations Development Program), Всемирный банк, Международная организация труда, Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), ЮНЕСКО, исследовательские университеты и др.

Результаты исследования  
Со второй половины XX

века изучением горных территорий достаточно активно начали заниматься различные международные организации. Важность учета специфики горных территорий в международной политике и планировании определяется следующими документами: Конвенция о биологическом разнообразии (Рио-де-Жанейро, 5 июня 1992 г.), отмечающая важность сохранения горных экосистем; Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП) (Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН № 2997 от 15 декабря 1972 года), акцентирующая внимание на устойчивом развитии горных районов; Резолюция, принятая Генеральной Ассамблей [по докладу Второго комитета (A/58/484/Add.7)] 58/216. Устойчивое развитие в горных регионах, в котором подчеркивается важное значение программ создания потенциала и образования в целях повышения осведомленности о передовом опыте в области устойчивого развития в горных регионах и характере взаимоотношений между горными и равнинными районами; Определение горных территорий по Европейской горной хартии основывается на нескольких критериях, включая высоту над уровнем моря, уклон, географические характеристики.

При этом, как отмечается во многих исследованиях, отличительные особенности формирования человеческого потенциала горных территорий обусловлены характеристиками социально-экономической и национально - культурной среды. В качестве основных таких признаков можно выделить низко диверсифицированную отраслевую структуру экономики сельских территорий, слабую чувствительность к инновациям ввиду удаленности от научно-технических

центров, ограниченность воспроизводства трудовых ресурсов, низкий миграционный приток [22]. Горные территории различаются имеющимися потенциалами, включая климатические условия, наличие природных ресурсов, а также исторически сложившимися условиями ведения экономической деятельности, складываются различные формы их развития. Таким образом, опираясь, с одной стороны, на результаты проведенного анализа и обобщения эволюции и современного понимания человеческого потенциала, с другой - на общепринятое определение горных территорий и их социальные, экономические и природные особенности, предлагается определение человеческого потенциала горных территорий, под которым понимается совокупность физического и духовного здоровья, чувствительных к внешним воздействиям; накопленных и передаваемых из поколения в поколение этнокультурных традиций, опыта, знаний и умений; демографических, образовательных и трудовых ресурсов, благодаря которым местные сообщества реализуют свои потребности и стремления в интересах общества в целом. Исходя из этого, основными компонентами человеческого потенциала горных территорий являются: во-первых, местные этнокультурные традиции и ценности, влияющие на все сферы жизни и отношения, как внутри местного сообщества, так и к другим народам; во-вторых, тесная связь жизнедеятельности местного населения и его хозяйственной деятельности с местной уникальной горной природой и экологией; в-третьих, здоровье населения связанное, с одной стороны с чистой нетронутой природой, воздухом и водой, с другой, гетической инфраструктурой,

образом жизни; в-четвертых, знания, опыт и умения, передаваемые из поколения в поколения, связанные с особенностями местного образа жизни, хозяйственной деятельностью и окружающей природной средой, опыт и знания, приобретенные в процессе получения образования; в-пятых, способности сохранить самобытную этнокультуру, самостоятельную национально-культурную общность и ее дальнейшее развитие, обусловливаемое традиционным консервативным характером родовых и семейных отношений, большим количеством детей в семье, распределением обязанностей мужа и жены.

Система критериев и показателей оценки потенциала человеческого развития горных территорий

Таким образом, по мнению авторов, оценка человеческого потенциала развития горных территорий должна по существу опираться на интеграцию компонентов, с одной стороны, человеческого потенциала; с другой - человеческого развития, учитывая, во-первых, природно-климатические, социальные, этнокультурные, экономические и др. особенности горных территорий; во-вторых, отечественный и зарубежный опыт развития сельских территорий; в-третьих, обеспечение сохранения уникальных экологических систем, так и вовлечение в хозяйственную деятельность имеющихся природных, человеческих и экономических ресурсов.

Таким образом, под потенциалом человеческого развития горных территорий будем понимать комплексную характеристику отражающую: природную, экологическую и климатическую среду, а также тенденции ее изменения; наличие транспортной и энергетической инфраструктуры,

условия жизни, доступ к медицине и образованию, образ жизни местного населения и их трансформацию; сохранение этнокультурных особенностей и традиций местного населения; его образование, профессиональные навыки и формы экономической активности и способности к адаптации, в совокупности определяющие направления и темпы экономического роста горных регионов в целом.

Как показывает практика, общества, проживающие в горных условиях, часто удаленных от «благ цивилизации», имеют следующие особенности:

- Во-первых, горные народы имеют очень тесные семейные связи и большие семьи, в которых пожилым людям везде отводят самое почетное место и оказывают повышенное внимание. Пожилые горцы всегда вовлечены в дела семьи, много контактируют с внуками, что приносит им радость, повышает качество их жизни, что, в конечном счете способствует долголетию.

- Во-вторых, местное население, имеет относительно высокие показатели здоровья, продолжительность жизни и низкий уровень заболеваемости, что обуславливается самостоятельным производством экологически чистой сельскохозяйственной продукции (большое количество зелени, зерновой домашний хлеб, мясо со своих подсобных хозяйств), традиционно сложившимся рационом питания, постоянной физической нагрузкой, предполагающей соответствующий образ жизни, чистейший горный воздух, использование воды из горных источников.

- В-третьих, местные этнокультурные традиции, обычаи и ценности, являющиеся необъемлемой частью культуры народа. Традиционная

культура каждого народа самобытна и неповторима при сходстве общих черт, объединяющих их в единый историко-культурный мир. Под обычаями принято понимать передающиеся от одного поколения к другому традиционные формы повседневной жизни людей, включающие брачно-семейные отношения, взаимоотношения людей, поведение в общественных местах [23].

– В-четвертых, существование ментальной связи местной уникальной горной природы и экологии с жизнедеятельностью местного населения и его культурой. Внутри каждой культуры существует самобытность, индивидуальность, которая позволяет сохранять целостность в процессе взаимодействия с природной средой. В этом аспекте наблюдается влияние традиционного народного знания на формирование локальной идентичности, традиции почитания гор в культуре горцев, которые являются жителями горной экологической системы, имеющего богатую культуру [24]. В процессе освоения горных территорий этносами накоплен уникальный опыт хозяйственного освоения и бережного отношения к естественным природным ресурсам, внесен существенный вклад в материальную и духовную культуру народов мира.

– В-пятых, знания, опыт и умения в сфере хозяйственной деятельности, передаваемые из поколения в поколения, тесно связанный с особенностями местного образа жизни, хозяйственной деятельностью и окружающей природной средой, опыт и знания, приобретенные в процессе получения образования.

Критерии оценки потенциала человеческого развития

горных территорий помогают комплексно измерить:

- состояние и динамику условий жизнедеятельности местного населения, его экономическую активность, доступность медицинских услуг, образования, социальной защиты и инфраструктуры;
- сохранение природной среды (экосистем), местных обычаяев, традиций и национальной культуры;
- возможности его демографического развития и воспроизводства;
- потребности сообщества в образовании, здравоохранении и инфраструктуре, сохранение знаний, традиций и культуры местных жителей для их сохранения интеграции в экономическое развитие.

Данные критерии обуславливают выбор соответствующего комплекса социально-экономических показателей, отражающих состояние, динамику, возможности и перспективы развития горных территорий

Авторами предлагаются следующие основные этапы оценки потенциала человеческого развития горных территорий.

1-й этап - сбор и анализ данных, необходимый для оценки потенциала, включающей сбор статистических данных, характеризующих условия жизнедеятельности местного населения, доступность медицинских услуг, образования, социальной защиты и инфраструктуры, местные обычай, традиции и другие элементы национальной культуры, показатели демографического развития, потребности сообщества в образовании, здравоохранении и инфраструктуре;

2-й этап - расчет сводного индекса потенциала человеческого развития горных территорий, включает расчеты, проводимые на основе оценки

трудовых ресурсов и производственного потенциала;

3-й этап - дифференциация территорий по уровню устойчивого развития человеческого потенциала, что позволяет изучить более устойчивые в социально-экономическом и культурно - социальном плане территории и перенести опыт на нуждающиеся территории;

4-й этап - разработка стратегий и программ для устойчивого развития горных районов и обеспечению роста человеческого потенциала, направленные на улучшение социальной, экономической и экологической ситуации.

Результатом оценки потенциала человеческого развития горных территорий являются обоснование направлений повышение результативности государственной политики в сфере социально-экономического развития горных территорий, включая предложения для стратегий социально-экономического развития, государственных программ, совершенствованию взаимоотношений органов власти с местным сообществом, предпринимательством и общественными организациями.

Эффективная оценка требует интеграции социальных, экономических, культурных и экологических факторов, что позволяет создать целостное представление о потенциале региона. Вовлечение местных жителей в процесс оценки и разработки стратегий способствует лучшему пониманию потребностей и проблем, что увеличивает шансы на успешную реализацию инициатив. Необходимо учитывать не только текущие условия, но и прогнозы на будущее, что позволит более эффективно использовать ресурсы и минимизировать риски. Важно учитывать устойчивое использование природных ресурсов, что поможет сохранить эко-

логическое равновесие и повысить качество жизни населения.

Данное исследование способствует лучшему пониманию особенностей человеческого потенциала в горных территориях. Создание и апробация новых методик оценки позволяет использовать адаптированные к специфике горных регионов подходы. Методики оценки, которые объединяют социальные, экономические, культурные и экологические аспекты, уделяют особое внимание мнению и потребностям местного населения, подчеркивая важ-

ность их участия в процессе развития. На основе методик разрабатываются адаптивные стратегии на основе полученных данных и местных условий, предлагаются новые подходы к решению проблем. Результаты исследований могут использоваться для создания эффективных программ развития, направленных на улучшение качества жизни в горных территориях. Выявленные потребности местного населения помогут в планировании и реализации проектов по улучшению транспортной, социальной и коммуникационной инфраструктуры. Иссле-

дования помогут определить перспективные направления для экономической активности, такие как туризм, сельское хозяйство и ремесла, что приведет к созданию новых рабочих мест. Результаты могут быть использованы для разработки стратегий устойчивого управления природными ресурсами, что способствует сохранению экосистем и улучшению экологической ситуации.

Выявленные аспекты человеческого потенциала могут послужить основой для дальнейших исследований.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Протасов В.В. Анализ методик оценки человеческого потенциала региона /В.В. Протасов, Е.С. Котлярова//Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 6(60). С. 118-121. – EDN NWRJQJ.
2. Селезнёв П.С., Кашин Е.А. Мировые подходы к оценке человеческого потенциала. Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2021;11(5):35-39. DOI: 10.26794/2226-7867-2021-11-5-35-39
3. Maslow A.H. Peak Experiences as A cute Identity Experiences. American Journal of Psychoanalysis.1961; 21(2):254-260.
4. James W. The Principles of Psychology. New York: Dover Publications; 1950. 720 p.
5. Gollin D. Getting Income Shares Right. Journal of Political Economy. 2002; (2): 458-474.
6. Lind A. Power, gender, and development: Popular women's organizations and the politics of needs in Ecuador. Boulder: West view Press; 1992.
7. Ranis G., Stewart F. Dynamic links between the economy and human development. New York: Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations; 2005.
8. Gormely P.J. The Human Development Index in 1994: Impact of income on country rank. Journal of Economic and Social Measurement. 1995; (21): 253-267.
9. Jacobs J. The Economy of Cities. New York: Vintage; 1969. 288 p.
10. Lucas R. IdeasandGrowth.Economica.2009;(301):1-19.
11. Romer P. Endogenous Technical Change. Journal of Political Economy. 1990; (5):71-102.
12. Колин К.К. Человеческий потенциал и инновационная экономика // Вестник РАН. 2003. Т.3, № 4. С. 16-22.
13. Василенко Т.А., Современные проблемы развития человеческого потенциала в России// Вестн. Моск. гос. гуманит. ун-та им. М. А. Шолохова. Серия: История и политология. 2011. № 3. С. 81-87.
14. Солнцева Г.Б., Смолян Г.Л. Человеческий потенциал: размышления о содержании понятия// Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода / Под ред. И.Т. Фролова. М.: УРСС, 1999 С. 55-61.
15. Осипова А.Н. Базовые компоненты человеческого потенциала //Вестник Московского университета МВД России. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bazovye-komponenty-chelovecheskogo-potentsiala> (дата обращения: 17.02.2024).
16. Никитина Ю.В., Рыжкова Ю.А., Система интегральных показателей благосостояния населения // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2013. №2 (6). URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-integralnyh-pokazateley-blagosostoyaniya-naseleniya> (дата об-

ращения: 31.08.2024).

17. Заславская Т.И. Человеческий потенциал в современном трансформационном процессе / Т.И.Заславская // Общественные науки и современность. 2005. № 3. С. 5-16.
18. Абалкин Л.И. Избранные труды: в 4 т./Л.И.Абалкин. - М.: НПО Экономика, 2000. Т. 1. 799 с.
19. Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода (1999) /под ред. И.Е. Фролова. М.: Эдиториал УРСС.
20. Евдокимова Л.О. Человеческий потенциал в методологии развития сферы услуг // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2012. № 1. С. 34-37.
21. THE EUROPEAN CHARTER OF MOUNTAIN REGIONS Congress of Local and Regional Authorities of Europe Chamber of Regions, 2003.
22. Бахматова Г.А. Оценка человеческого потенциала сельских территорий// Мелиорация и гидротехника. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-chelovecheskogo-potentsiala-selskih-territoriy> (дата обращения: 30.11.2024).
23. Болтенкова И.Н. Традиции и обычаи горских народов Северного Кавказа и их воспитательное значение //Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2008. №6
24. Жумагулов М.Ж. Горы – как естественная основа формирования экологических традиций Кыргызского народа /М.Ж.Жумагулов, К.Ш.Карабукаев//Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. №9. С. 26-30.

## REFERENCES

1. Protasov V.V. Analysis of methods for assessing the human potential of a region /V.V. Protasov, E.S. Kotlyarova// Bulletin of Volodymyr Dahl Luhansk State University. 2022. No. 6 (60). P. 118-121. - EDN NWRJQJ.
2. Seleznev P.S., Kashin E.A. World approaches to assessing human potential. Humanities. Bulletin of the Financial University. 2021; 11 (5): 35-39. DOI: 10.26794/2226-7867-2021-11-5-35-39
3. Maslow A.H. Peak Experiences as A cute Identity Experiences. American Journal of Psychoanalysis.1961; 21(2):254-260.
4. James W. The Principles of Psychology. New York: Dover Publications; 1950. 720 p.
5. Gollin D. Getting Income Shares Right. Journal of Political Economy. 2002; (2): 458-474.
6. Lind A. Power, gender, and development: Popular women's organizations and the politics of needs in Ecuador. Boulder: West view Press; 1992.
7. Ranis G., Stewart F. Dynamic links between the economy and human development. New York: Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations; 2005.
8. Gormely P.J. The Human Development Index in 1994: Impact of income on country rank. Journal of Economic and Social Measurement. 1995; (21): 253-267.
9. Jacobs J. The Economy of Cities. New York: Vintage; 1969. 288 p.
10. Lucas R. IdeasandGrowth.Economica.2009;(301):1-19.
11. Romer P. Endogenous Technical Change. Journal of Political Economy. 1990;(5):71-102.
12. Kolin K.K. Human potential and innovative economy // Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences. 2003. Vol. 3, No. 4. P. 16-22.
13. Vasilenko T.A., Modern problems of human potential development in Russia // Bulletin of the Moscow State Humanitarian University named after M.A. Sholokhov. Series: History and political science. 2011. No. 3. P. 81-87.
14. Solntseva G.B., Smolyan G.L. Human potential: reflections on the content of the concept // Human potential: experience of an integrated approach / Ed. by I.T. Frolov. Moscow: URSS, 1999 P. 55-61.
15. Osipova A.N. Basic components of human potential // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2020. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bazovye-komponenty-chelovecheskogo-potentsiala> (date of access: 17.02.2024).
16. Nikitina Yu.V., Ryzhkova Yu.A., System of integral indicators of population well-being // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. 2013. No. 2 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-integralnyh-pokazateley-blagosostoyaniya-naseleniya> (date of access: 31.08.2024).
17. Zaslavskaya T.I. Human potential in the modern transformation process / T.I.Zaslavskaya // Social

- sciences and modernity. 2005. No. 3. P. 5-16.*
18. *Abalkin L.I. Selected works: in 4 volumes/L.I. Abalkin. - M.: NPO Economica, 2000. - Vol. 1. -799 p.*
19. *Human potential: experience of an integrated approach (1999) / edited by I.E. Frolov. M.: Editorial URSS.*
20. *Evdokimova L.O. Human potential in the methodology of development of the service sector // Society. Environment. Development (Terra Humana). 2012. No. 1. P. 34-37.*
21. *THE EUROPEAN CHARTER OF MOUNTAIN REGIONS Congress of Local and Regional Authorities of Europe Chamber of Regions, 2003.*
22. *Bakhmatova G.A. Assessment of human potential of rural areas// Land reclamation and hydraulic engineering. 2021. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-chelovecheskogo-potentsiala-selskikh-territoriy> (date of access: 11.30.2024).*
23. *Boltenkova I.N. Traditions and customs of the mountain peoples of the North Caucasus and their educational significance // Bulletin of the Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics. 2008. No. 6.*
24. *Zhumagulov M.Zh. Mountains - as a natural basis for the formation of ecological traditions of the Kyrgyz people / M.Zh.Zhumagulov, K.Sh.Karabukaev// International Journal of Humanities and Natural Sciences - 2017. - No. 9. - P. 26-30.*

*Статья поступила в редакцию: 27.01.2025*

*The article was received: 27.01.2025*

---

Чочиева Оксана Алановна - старший преподаватель, Юго-Осетинский государственный университет им. А.А. Тибилова, Цхинвал, Южная Осетия  
*iryston@inbox.ru*

*Chochieva Oksana A. - senior lecturer, A.A. Tibilov South Ossetian State University, Tskhinval, South Ossetia  
iryston@inbox.ru*

Шеломенцев Андрей Геннадьевич - доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Институт социально-экономических исследований - Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук (ИСЭИ УФИЦ РАН), Уфа, Россия  
*a.shelom@yandex.ru*

*Shelomentsev Andrey G. - doctor of economic sciences, professor, chief researcher Institute of Socio-Economic Research - Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (ISEI UFIC RAS), Ufa, Russia  
a.shelom@yandex.ru*

Кочиева Жанна Герсановна - кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и предпринимательства, Юго-Осетинский государственный университет им. А.А. Тибилова, Цхинвал, Южная Осетия  
*janna.kochieva@yandex.ru*

*Kochieva Janna G. - candidate of economic sciences, professor, head of department Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, A.A.Tibilov South Ossetian State University, Tskhinval, South Ossetia  
janna.kochieva@yandex.ru*

© Чочиева О.А., Шеломенцев А.Г., Кочиева Ж.Г.



Журавлева Е.П.

Адинцова Н.П.,  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Северо-Кавказский  
Федеральный университет,  
Ставрополь

Журавлева Е.П.,  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Северо-Кавказский  
Федеральный университет,  
Ставрополь

Немцова Е.С.,  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Северо-Кавказский  
Федеральный университет,  
Ставрополь

Adintsova N.P.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
North Caucasus Federal  
University,  
Stavropol

Zhuravleva E.P.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
North Caucasus Federal  
University,  
Stavropol

Nemtsova E.S.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
North Caucasus Federal  
University,  
Stavropol

## КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ: ТЕНДЕНЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

*THE CONCEPT OF INTEGRATED REPORTING: TRENDS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT*



**Аннотация.** Статья посвящена вопросам дискуссионного характера, рассматривает проблемы современной финансовой отчетности, которая является стратегическим информационным ресурсом, позволяет вести открытый диалог бизнеса с внешним миром, показатели которой являются аргументами при принятии эффективных бизнес-решений.

Информационная открытость становится преимущественно ключевым инструментом в достижении финансовой стабильности компаний, делая фокус на системном подходе к представлению бизнес-модели компании через интегрированную отчетность. Поэтому дискуссии о концептуальном развитии финансовой отчетности, расширения границ раскрываемой информации и

механизмов реализации прогностической функции, обеспечения связанности показателей с рядом других форм отчетности и инструментов интеграции в единое информационное пространство выходит на новый этап.

**Ключевые слова:** **финансовая отчетность, интегрированная отчетность, информационная прозрачность, бизнес-модель**

**Abstract.** The article is devoted to issues of a debatable nature, considering the problems of modern financial reporting, which is a strategic information resource that allows for an open dialogue between business and the outside world, the indicators of which are arguments for making effective business decisions.

Information openness is

becoming primarily a key tool in achieving financial stability of companies, focusing on a systematic approach to presenting the company's business model through integrated reporting. Therefore, discussions on the conceptual development of financial reporting, expanding the boundaries of disclosed information and mechanisms for implementing the predictive function, ensuring the connectivity of indicators with a number of other forms of reporting and tools for integration into a single information space are entering a new stage.

**Keywords:** **financial reporting, integrated reporting, information transparency, business model**

Современная финансовая

отчетность, является стратегическим информационным ресурсом, позволяющий вести открытый диалог бизнеса с внешним миром, показатели которой являются аргументами при принятии эффективных бизнес-решений. Потребители интегрированной отчетности являются фактором заинтересованности, взаимозависимости, чьи решения существенно воздействуют на деятельность компаний.

Дискурс состоит в представлении показателей как результата общей картины бизнес-процессов организации, соблюдая принципы достоверности, полноты, существенности и сбалансированности, но в тесной связи с «созданием благоприятного имиджа и снижения репутационного риска» [1] для поль-

зователей интегрированной отчетности. Такой подход позволяет сделать вывод, что состав отчетности может учитывать в первую очередь информационные запросы конкретных групп пользователей (учредителей, инвесторов, государственных органов и пр.). Так, раскрывая нефинансовые показатели компании выходят за рамки классического подхода анализа затрат и эффективности, давая пользователям отчетной информации оценить состояние и прогностические функции компании сразу в разных системах оценок. Например, техническую оснащенность или степень удовлетворенности персонала с учетом динамики текущести кадров, готовность руководства к инновациям и выбор стратегии устойчивого

развития. Количественные и качественные показатели отчетности в рамках интегрированного мышления позволяют шире оценивать и сопоставлять ценности компаний.

Научные изыскания в части информационной прозрачности, анализ российских и зарубежных публикаций характеризуют подход к концепции корпоративной отчетности, в рамках которого предусматривается качественное раскрытие информации о деятельности компании и ее результатах, отвечающей принципам полезности, релевантности, ценностно-риск-ориентированного, стратегического и цифрового характера представления отчетных данных (рис. 1).

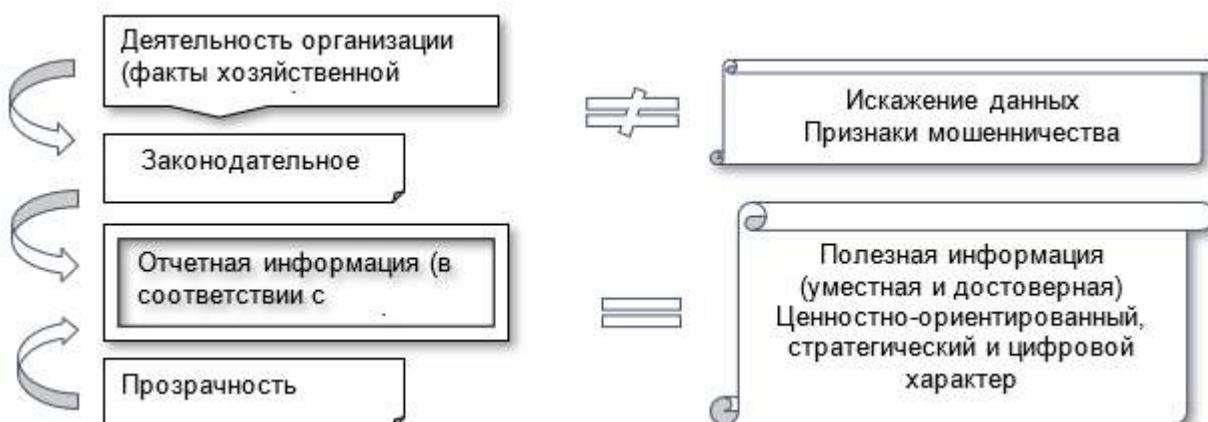


Рисунок 1 – Принципы формирования отчетности

Однако есть и проблемные аспекты, которые на сегодняшний день освещаются в публикациях, что позволяет расширить понимание важности концепции интегрированной отчетности и трудности интегрированного мышления.

Например, зачастую концепция интегрированной отчетности выражается во взаимосвязанности нескольких видов капиталов, такие как финансовый, социальный, экологический, человеческий и интеллектуальный. Объясняется это степенью эффек-

тивности каждой компании распоряжаться составляющими своего капитала для успешности развития хозяйственной деятельности.

Характерные признаки описаны в трудах ученых (В. Г. Гетьман, О. В. Соловьева, В. Г. Когденко и М. В. Мельник). Изучив проведенные ими исследования можно выделить ряд ключевых тенденций развития интегрированного мышления при формировании отчетности:

- описание порядка формирования бизнес-мо-

дели, которая учитывала бы принципы интеграции в отчетности связанных показателей и была бы универсальной в построении «образа» компании в раскрываемых данных;

- раскрывают составляющие интегрированного мышления при формировании отчетов (управление возможностями и риск-ориентированность, выбор стратегии и порядок распределения капиталов в распоряжении и их влияние на внешнюю среду, сегментирование направлений деятельности и их фокус в

рамках описанной бизнес-модели);

- оценивают характеристики качества, которыми должна обладать интегрированная отчетность (учет прогностических функций управления, соответствие стратегическим целям, связность показателей и их сопоставимость, допустимый уровень существенности раскрытия информации, надежность и ее полнота);

- исследуют практический опыт со стороны бизнеса в составлении отчетности и технических возможностей получения достоверной информации, соблюдая ее границы для отражения в интегрированной отчетности, что позволит показать интерес компании к инновациям и внедрению новых технологий.

Также проблемы и другие аспекты раскрытия информации о хозяйственной деятельности организаций были освещены и в публикациях иностранных авторов научных работ: Х.Давей, И.Ана, Ч.Ван, И. Эгглетона, Б. Никсона, Дж. Бернса.

Помимо достоинств интегрированной отчетности многие авторы также поднимают вопросы недостатков такого подхода к подготовке и представлению информации пользователям. Исследователи высказывают предположения в части заинтересованности компаний, применяя интегрированное мышление при раскрытии данных об их деятельности, влиять на решения пользователей, тем самым оказывать существенное воздействие на представление «образа» компании в том свете, который ей необходим. Поэтому стоит сказать о важности качественных характеристик интегрированной отчетности, которые смогли выступать не только как фактор универсальности в под-

готовке и представлении данных, но и как сдерживающий фактор, отражающий границы целостности, сопоставимости и надежности раскрываемой информации. Так, соблюдение правил и соответствие признакам качества отчетности можно говорить о полезности и релевантности информации в интегрированной отчетности, которая также направлена отразить отношение и влияние хозяйственной деятельности на целый ряд ценностей, важных для успеха компании, например, отношение к персоналу, экологии и обществу в целом.

Ряд исследователей отражают результаты анализа схожести представляющей интегрированной отчетности за рубежом и отечественных организаций и их готовность в сближении к международным требованиям и стандартам [2]. Также раскрывая особенности в применении нового формата раскрываемой отчетности в России или предлагая авторские подходы к формированию интегрированной отчетности (О. Б. Фомина, М. В. Фомин).

Трудности, которые как правило возникают в процессе формирования отчетности согласно интегрированного подхода состоят в технических возможностях организаций, поскольку на практике потребуется внедрение новых технологий для корректного сбора нужной информации и достоверных источников сведений, которые зачастую хранятся разрозненно, не структурированно, во владении у разных центров ответственности. Использование самой концепции интегрированной отчетности по-своему отражает готовность компании к инновациям и расширения видения своего влияния.

Систематизируя основные тенденции в изучении инте-

грированного мышления при формировании отчетности можно выделить ряд ключевых направлений (табл. 1). Все упомянутые исследования отражают интерес и готовность национального бизнеса к новым форматам подготовки и представления информации о своей деятельности и перспективах развития, повышая конкурентные преимущества, информационную открытость, инвестиционную привлекательность.

Соответственно, низкая степень прозрачности и проблемы привлечения дополнительного капитала подталкивают многие российские организации к внедрению концепции интегрированного мышления в отчетности.

Помимо необходимости в технической оснащенности бизнеса, также есть и другие сложности, с которыми сталкиваются отечественные компании при подготовке интегрированной отчетности.

Отсутствуют единые стандарты, которые были бы обязательны для применения на уровне нормативно-правовых актов, которые сделали бы универсальным данный подход.

Преобладание в первую очередь удовлетворения интересов государственных органов в отражении финансовых показателей, что отражает исторически сложившуюся практику учета в России и делает интегрированный подход далеко не самым востребованным на уровне среднего и малого бизнеса.

Нет единства систем измерения и методологии оценки значений с точки зрения нефинансовых показателей, а наличие разнообразия в разных областях деятельности компаний создает трудности к формированию системного понимания методологических основ.

**Таблица 1 – Направления и авторы дискуссий в части интегрированной отчетности**

Направление дискуссий	Авторы, освещавшие в своих публикациях
Описание результатов анализа и раскрытие положений концепции интегрированной отчетности	М.В. Абросимова, О.А. Кузьменко, М.А. Вахрушина, В.Г. Гетьман, В.Г. Когденко, М.В. Мельник, Н.В. Малиновская, О.В. Соловьева, М.В. Фомин, О.Б. Фомина и др.
Изучение проблем соотношения интегрированной и других форм отчетности	М.В. Абросимова, О.А. Кузьменко [1], М.А. Вахрушина, Н.В. Малиновская, В.Г. Гетьман, В.Г. Когденко, М.В. Мельник и др.
Результаты анализа преимуществ и недостатков интегрированного мышления при формировании отчетности	М.А. Вахрушина, Н.В. Малиновская, В.Г. Когденко, М.В. Мельник
Порядок составления интегрированных отчетов	Н.С. Батырова, М.А. Вахрушина, М.В. Краснова, С.В. Левичева, Н.В. Пислегина, У.Ю. Рошектаева [1], М.В. Фомин, О.Б. Фомина
Технологии, применяемые при подготовке интегрированных отчетов	Е.С. Гусева, Д.В. Круглов, Л.Е. Каспин
Особенности показателей отчетности в отраслевом аспекте	Н.В. Брюханова, А.С. Клычова, М.И. Кутер, А.Ф. Хабибуллина, В.А. Мелихов, Л.Н. Павлова
Раскрытие определенных показателей отчетности, согласно интегрированному подходу	В.С. Плотников, О.В. Плотникова
Другие вопросы, касающиеся интегрированной отчетности	В.И. Бариленко, Л.В. Чхутиашвили

Небольшой опыт национального бизнеса в раскрытии показателей устойчивого развития в отчетности, подготовленной в рамках интегрированного подхода и выделение скромного количества отраслей, в которых он преобладает.

Отсутствие программ и центров обучения по этому направлению также не дает увеличить уровень владения концепцией интегрированной отчетности и порядок ее применения на практике.

Существенные затраты времени, интеллектуальных, человеческих и конечно финансовых ресурсов компании на сбор требуемой информации в той форме, которая потребуется для подготовки отчетности, скорее будут теми факторами, которые подтолкнут руководство в сторону отказа в ее формировании.

Изучив трудности и проблемные аспекты формирования интегрированной отчетности, по мнению автора, минимальный состав сведений, который должен найти отражение в раскрываемой

информации должен быть следующим:

- Общие сведения о видах деятельности компании, ее подходах в управлении различными капиталами, состав пользователей отчетности, чьи интересы учитываются;
- Оценка влияния на внешнюю среду деятельности компании, с учетом экологии бережливого производства и удовлетворения социальных ценностей;
- Анализ и его результаты в части внешней среды, рисков и возможностей (в контексте устойчивого развития компании);
- Описание стратегии развития на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный сценарии (связь с экономическими, экологическими, социальными и инновационными результатами деятельности);
- Выделение ключевых целей стратегического развития в разрезе сегментов и направлений деятельности;
- Отражение бизнес-модели компании в целом;

- Риски, их оценка и анализ в рамках системного подхода риск-менеджмента и фокусом на возможных мероприятиях реагирования и предотвращения негативных последствий;

- Описание системы управления качеством и соответствие деятельности критериям стандартов;
- Действующее состояние компании в разрезе финансовых и нефинансовых показателей, анализ прогнозных значений перспектив развития компании.

Так, интегрированная отчетность может обеспечить информационные запросы широкого круга пользователей в релевантной информации, обеспечивая взаимоувязанный характер поданной информации, в том числе при отсутствии избыточности данных и их достоверном характере. Состав показателей отчетности должен быть целостным и согласованным, отражая ценностные ориентиры компании от стратегии до способов и ресурсов ее обеспечения, с учетом доступности

капиталов и их распределении, раскрытии возможностей и рисков хозяйственной деятельности.

Следовательно, информационная экосистема бизнеса через раскрытие ее в интегрированной отчетности логично связывается с другими формами отчетности, а ее дан-

ные гармонизированы между ними, обеспечивая прозрачное представление о деятельности организации. При этом, границы информационной трансформации определяются набором факторов, которые зависят от уровня развития цивилизации и законов эволюционно-адаптивной

теории отчетности, ценностных ориентиров современного общества и особенностей предпочтений будущих поколений, что позволяет увидеть ключевые тенденции, формирующие вектор развития отчетности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Киркач Ю.Н. Интегрированная отчетность в коммерческих организациях //Учет. Анализ. Аудит. 2021. № 8(6). С. 42-57. <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2021-8-6-42-57>
2. Плотников В.С., Плотникова О.В. Концептуальные основы отчетности: влияние изменений на теорию и методологию учета и отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2023. Т. 26, № 8. С. 830-854.
3. Сафонова И.В. Интеграционные решения по гармонизации и связности финансовых и нефинансовых показателей в формате корпоративной отчетности // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2023. Т. 16, № 4 (79). С. 261-280.
4. Сафонова И.В. Трансформация модели финансовой отчетности в концепции информационной прозрачности // Аудиторские ведомости. 2024. №1. С. 37-41.
5. Миславская Н.А. Интегрированная отчетность: проблемы становления // Учет. Анализ. Аудит. 2020. № 7(4). С.18-24. <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2020-7-4-18-24>
6. Свидлер, А. А. Проблема аудита интегрированной отчетности: оценка достоверности отчетности и выбор стандарта при ее проверке / А. А. Свидлер. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 12 (302). С. 130-133.
7. Голдина А.А. Проблемы и перспективы развития интегрированной отчетности в России // Fortus: экономические и политические исследования. 2021. № 3(13) (4). С. 15-24.

## REFERENCES

1. Kirkach Yu.N. Integrated reporting in commercial organizations//Accounting. Analysis. Audit. 2021. № 8(6). P. 42-57. <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2021-8-6-42-57>
2. Plotnikov V.S., Plotnikova O.V. Conceptual basis of reporting: the impact of changes on the theory and methodology of accounting and reporting//International accounting. 2023. T. 26, NO. 8. P. 830-854.
3. Safonova I.V. Integration solutions for harmonization and coherence of financial and non-financial indicators in the format of corporate reporting//Bulletin of the Voronezh State Agrarian University. 2023. T. 16, NO. 4 (79). P. 261-280.
4. Safonova I.V. Transformation of the financial reporting model into the concept of information transparency//Audit reports. 2024. №1. S. 37-41
5. Mislavskaya N.A. Integrated reporting: problems of formation//Accounting. Analysis. Audit. 2020. № 7(4). P.18-24. <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2020-7-4-18-24>
6. Svidler, A. A. The problem of auditing integrated reporting: assessing the reliability of reporting and choosing a standard for its verification/A. A. Svidler. - Text: direct//Young scientist. 2020. № 12 (302). P. 130-133.
7. Goldina A.A. Problems and prospects for the development of integrated reporting in Russia// Fortus: economic and political research. 2021. № 3(13) (4). P. 15-24.

Статья поступила в редакцию: 28.02.2025  
The article was received: 28.02.2025

---

Адинцова Наталья Петровна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра Цифровых бизнес-технологий и систем учета, Институт экономики и управления, Северо-Кавказский Федеральный университет, Ставрополь, Россия  
adintsovan@mail.ru

*Adintsova Natalya P., candidate of economic sciences, associate professor, North Caucasus Federal University Institute of Economics and management, Department Digital Business Technologies and Accounting Systems, Stavropol, Russia*  
adintsovan@mail.ru

Журавлева Елена Петровна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра Цифровых бизнес-технологий и систем учета, Институт экономики и управления, Северо-Кавказский Федеральный университет, Ставрополь, Россия  
elenka02071964@mail.ru

*Zhuravleva Elena P., candidate of economic sciences, associate professor, North Caucasus Federal University Institute of Economics and management, Department Digital Business Technologies and Accounting Systems, Stavropol, Russia*  
elenka02071964@mail.ru

Немцова Елена Сергеевна - кандидат экономических наук, доцент, кафедра Экономической безопасности и аудита, Институт экономики и управления, Северо-Кавказский Федеральный университет, Ставрополь, Россия  
nazaregor@yandex.ru

*Nemtsova Elena S. - candidate of economic sciences, associate professor, North Caucasus Federal University Institute of Economics and management, Department of Economic Security and Audit, Stavropol, Russia*  
nazaregor@yandex.ru

© Адинцова Н.П., Журавлева Е.П., Немцова Е.С.



Бессонов А.В.

## СПЕЦИФИКА БЮДЖЕТНОГО ФЕДЕРАЛИЗМА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*SPECIFICS OF FISCAL FEDERALISM IN THE RUSSIAN FEDERATION*

**Аннотация.** Настоящая статья посвящена анализу специфике бюджетного федерализма в Российской Федерации. Бюджетный федерализм представляет собой систему распределения бюджетных полномочий, финансовых ресурсов и ответственности между различными уровнями государственной власти и федеративном государстве. По своей сущности бюджетный федерализм направлен на обеспечение эффективного функционирования как центральных, так и региональных властей. В рамках бюджетного федерализма каждая ветвь власти имеет определенную зону ответственности, а также конкретные функции. Благодаря внедрению концепции бюджетного федерализма обеспечивается эффективное распределение налогов и сборов между различными уровнями власти. В статье рассмотрены этапы становления бюджетного федерализма, его цели, задачи, современное состояние и специфика, а также ключевые проблемы, решение которых необходимо для по-

вышения его действенности. Отмечено, что без бюджетного федерализма невозможно создание эффективной и сбалансированной финансовой системы, обеспечивающей справедливое распределение ресурсов между регионами. На сегодняшний день дальнейшая реализация концепции бюджетного федерализма в Российской Федерации требует учета особенностей экономического и территориального развития страны, а также решения проблем межбюджетных отношений.

**Ключевые слова:** бюджетный федерализм, федеральный бюджет, дисбаланс бюджетов, межбюджетные трансферты, социально-экономическое развитие

**Abstract.** This article is devoted to the analysis of the specifics of fiscal federalism in the Russian Federation. Fiscal federalism is a system of distribution of budgetary powers, financial resources and responsibility between different levels of government in a federal state. In essence, fiscal interbudgetary relations.

Бессонов А.В.,  
аспирант,  
Московский финансово-промышленный  
университет «Синергия»,  
Москва

Bessonov A.V.,  
postgraduate student,  
Moscow Financial and  
Industrial University Synergy,  
Moscow



federalism is aimed at ensuring the effective functioning of both central and regional authorities. Within the framework of fiscal federalism, each branch of government has a certain area of responsibility, as well as specific functions. Thanks to the introduction of the concept of fiscal federalism, effective distribution of taxes and fees between different levels of government is ensured. The article considers the stages of formation of fiscal federalism, its goals, objectives, current state and specificity, as well as key problems, the solution of which is necessary to increase its effectiveness. It is noted that without fiscal federalism it is impossible to create an effective and balanced financial system that ensures a fair distribution of resources between regions. Today, further implementation of the concept of fiscal federalism in the Russian Federation requires taking into account the peculiarities of the economic and territorial development of the country, as well as solving the problems of

*Keywords: fiscal federalism, federal budget, budget imbalance, interbudget transfers, socio-economic development*

**Введение.** Формирование оптимальной системы бюджетного федерализма в Российской Федерации является одной из значимых проблем уже более 15 лет. Проблемы обеспечения эффективной деятельности регионов и муниципалитетов остаются наиболее актуальными. Это было определено тем, что основное внимание долгое время сосредотачивалось на обеспечении сбалансированности федерального бюджета как основы экономической безопасности страны. Доходные источники регионам и муниципалитетам выделялись по остаточному принципу, а расходные обязательства ежегодно увеличивались, что способствовало деформации структуры бюджетов.

Возникающие дисбалансы покрывались через систему выделяемых межбюджетных трансфертов, что также не способствовало повышению ответственности органов власти регионов и муниципалитетов за обеспечение сбалансированности и социально-экономического развития территорий.

Таким образом, формирование эффективной системы бюджетного федерализма в Российской Федерации является одной из приоритетных задач реформирования бюджетной системы в Российской Федерации.

Проблемам бюджетного федерализма уделялось внимания многими экономистами. Однако, можно свидетельствовать, что, хотя и была сформирована система бюджетного федерализма, открытый остается вопрос по повышению его действенности в

России.

Основная часть. В Российской Федерации, в силу ее федеративного устройства, особое значение приобретает структура и функциональность бюджетного механизма, в рамках которого должно быть обеспечено эффективное соотношение бюджетов различных уровней, действующих на территории страны. В основе бюджетной системы страны лежит федеральный бюджет. Федеральный бюджет формируется в виде закона и отражает финансово-экономические отношения государства, а также процесс формирования и расходования централизованного фонда денежных средств [1]. Через федеральный бюджет мобилизуются финансовые ресурсы предприятий, а также частично доходы населения, которые в последующем направляются на развитые разные сферы жизни общества и государства. Мобилизуемые доходы являются важнейшим ресурсом в рамках реализации государственных задач. Значимость федерального бюджета сложно переоценить для социально-экономического развития страны, о чем говорят выполняемые бюджетом функции.

Распределительная функция федерального бюджета определяет, каким образом распределяются доходы и расходы между различными секторами экономики и социальными группами населения в целях достижения социально-экономических целей государства. Регулирующая функция заключается в использовании финансовых ресурсов государства для стимулирования или регулирования различных секторов экономики и социальных процессов в целях достижения определенных стратегических целей.

Фискальная функция феде-

рального бюджета представляет собой функцию по сбору налогов и других доходов государства, а также контролю за расходованием бюджетных средств. Федеральный бюджет в этом случае выступает как инструмент для финансирования государственных программ, обеспечивающих выполнение основных функций государства, таких как оборона, правоохранительная деятельность, образование, здравоохранение и т.д.

Контрольная функция федерального бюджета представляет собой мониторинг за расходованием бюджетных средств и контроль за соответствием расходов утвержденному бюджетному плану и законодательным требованиям. Контроль за выполнением бюджетных обязательств входит в компетенцию Федеральной казначейской службы России и других государственных органов [2].

Функция планирования представляет собой процесс разработки и утверждения бюджетных планов и прогнозов на долгосрочную и краткосрочную перспективы. Она является одной из основных функций федерального бюджета и необходима для определения направлений расходования бюджетных средств в соответствии с приоритетами государственной политики.

Стимулирующая функция федерального бюджета заключается в использовании финансовых механизмов для стимулирования экономического роста и развития в стране. Важнейшая цель данной функции - обеспечение поддержки национальной экономики, создание благоприятной инвестиционной и предпринимательской среды, а также стимулирование развития конкретных отраслей экономики и регионов.

Организационная функция

ция федерального бюджета заключается в установлении процедур и правил для управления бюджетными ресурсами и координации их расходования [3].

Социальная функция федерального бюджета заключается в обеспечении социальной защиты и поддержки граждан, а также в укреплении социальной инфраструктуры страны. Помимо этого, она направлена на сокращение социальных неравенств, повышение качества жизни населения и развитие социальной сферы.

Воспроизводственная функция федерального бюджета связана с обеспечением условий для устойчивого экономического развития страны. Она включает в себя меры по финансированию и поддержке инвестиций, научных исследований и разработок, развития транспортной и энергетической инфраструктуры, а также других мер, направленных на укрепление экономического потенциала страны.

Каждая из перечисленных функций в том числе, прямо или косвенно участвует в повышении уровня социально-экономического развития страны. При налаженной и эффективной системе бюджетного федерализма бюджет становится не просто средством государственного экономического регулирования, но и инструментом активизации экономического и социального роста, а также инструментом ускорения научно-технического прогресса, модернизации материальной технической базы общественного производства и т.д.

Однозначной законодательной трактовки бюджетного федерализма в настоящее время не существует. Вместе с тем, нельзя не сказать, что в Конституции РФ заложены условия реализации принцип-

ия бюджетного федерализма, а в Бюджетным кодексом РФ установлено единство системы государственной власти, на основе которого реализуется принцип бюджетного федерализма. В свою очередь, в научной литературе предложены различные трактовки бюджетного федерализма. Коломиец А.Г. говорит о том, что бюджетный федерализм – это основной принцип бюджетной деятельности государства, выражющийся в сочетании интересов субъектов РФ с общегосударственными финансовыми интересами, и заключается в распределении бюджетных доходов и расходов, а также в разграничении бюджетных компетенций между федеральным и региональным уровнями [4]. Данное определение достаточно полно отражает сущность бюджетного федерализма. Исходя из определения становится понятно, что межбюджетный федерализм следует рассматривать с позиции вертикального и горизонтального уровней. Вертикальный уровень обуславливает согласование доходных и расходных аспектов бюджетов, горизонтальный – стремление к устранению различий в финансовом обеспечении в пределах одинаковых бюджетов. В таком контексте в системе межбюджетного федерализма становится очевидной роль межбюджетных отношений, которые направлены на двухстороннюю сбалансированность, как вертикальную, так и горизонтальную, в бюджетных направлениях.

Заикин В.В. и Тимофеева А.Ю. дают обобщающее определение бюджетного федерализма, называя его системой государственного финансирования общественно-значимых услуг в стране с многоуровневой бюджетной системой [5]. С данным определе-

нием сложно согласиться, т.к. бюджетный федерализм – это не только система финансирования, но и система распределения, перераспределения и т.д. Иными словами, он предполагает более широкий спектр взаимоотношений по поводу финансовых ресурсов. Таким образом, в научной литературе бюджетный федерализм рассматривается с разных позиций. С одной стороны, и как система принципов организации бюджетного устройства, и как форма бюджетного устройства, и форма построения многоуровневой бюджетной системы. В некоторых случаях исследователи говорят, что бюджетный федерализм, это возникающие между разными уровнями власти взаимоотношения по оптимальному распределению доходов. Встречаются позиции, согласно которым, бюджетный федерализм рассматривается через принципы построения бюджетной системы и межбюджетных отношений [6].

На наш взгляд, бюджетный федерализм представляет собой систему организации межбюджетных отношений в федеративном государстве, которая основана на разграничении бюджетных полномочий, доходов и расходов между различными уровнями власти с целью обеспечения финансовой автономии каждого уровня, эффективного выполнения их функций и выравнивания социально-экономических условий в регионах. Бюджетный федерализм отражается в первую очередь в самой структуре бюджетной системы РФ посредством выстраивания иерархической последовательности и обоснованности отдельных уровней бюджета.

В основу бюджетного федерализма заложены специфические принципы, которые

должны предопределять его эффективность. Принцип разграничения доходов и расходов заключается в том, что формировании собственных доходов публично-правовых образований необходимо разграничивать полномочия органов государственной власти разных уровней и органов местного самоуправления. В соответствии с принципом самостоятельности бюджетов органы государственной власти и органы местного самоуправления обеспечивают сбалансированность своих бюджетов и эффективность использования бюджетных средств, а также несут обязанности по исполнению соответствующих бюджетов, самостоятельно осуществляют бюджетный процесс и т. д. [7]. Принцип равенства бюджетных прав субъектов РФ предусматривает то, что за каждым уровнем бюджетной системы закреплены определенные доходные источники и межбюджетные трансферты. В России большинство субъектов РФ и муниципалитетов являются дотационными, то есть в определенной части исполняют расходные обязательства не за счет налоговых и неналоговых доходов, а за счет межбюджетных трансфертов, выделяемых вышеющими бюджетами. В связи с этим приобретает особую важность вопрос распределения финансовой помощи, без него становится невозможно сформировать сбалансированный бюджет [8].

Следующий принцип организации бюджетного федерализма – предсказуемость изменений объемов распределяемых ресурсов, в том числе по отдельным субъектам РФ, служит той же цели.

Соблюдение принципа прозрачности бюджетного федерализма выступает необходимым условием для обеспече-

ния стимулирования власти субъектов РФ к повышению качества управления общественными финансами, недопущения принятия необоснованных, противоречивых интересам большинства регионов решений, приводящих к увеличению объемов финансовой помощи отдельным территориям. Не допускается распределение трансфертов путем согласования их объемов с органами государственной власти субъектов Российской Федерации, применение при распределении «особых оснований», использование метода «прямого счета» в формульной методике и т.д.

Еще одним принципом бюджетного федерализма выступает принцип минимизации объема средств, распределяемых между бюджетами, этот принцип излагает о том, что необходимо минимизировать перераспределительные потоки, поскольку в большинстве случаев доходных источников должно быть достаточно для исполнения расходных обязательств.

Несмотря на то, что как на уровне законодательства, так и на уровне регионов в целом выстроена система бюджетного федерализма, нельзя не отметить существенные недостатки, которые снижают его эффективность. Важнейший недостаток заключается в асимметричности федеративных межбюджетных отношений, которые образуются в результате наличия конституционного и договорного способов разграничения бюджетной обязанности между федерацией и ее субъектами одновременно. Кроме того, на данном этапе развития Российской Федерации отмечается незавершенность формирования внутренней структуры государства, а также отсутствие достаточного четкого разграничения ком-

петенций между уровнями власти и самоуправления. Это приводит к неблагоприятным последствиям в отношениях между уровнями власти.

Излишняя централизация бюджетного управления приводит к необходимости осуществления постоянно-го выравнивания бюджетной обеспеченности посредством дотаций и других форм перераспределения бюджетных средств. Это в свою очередь говорит о недостаточной самостоятельности регионов и излишней ориентации на деятельность федеральных органов исполнительной власти в рамках реализации управления бюджетным процессом [9]. Вследствие недостаточной самостоятельности регионов и высокой зависимости от бюджетных трансфертов возникает еще одна проблема, которая выражается через сниженные возможности регионов по формированию инвестиционной политики, необходимой для обеспечения их развития. Как отмечает Чепкасов П.А., и Никитенков Ю.В., «существующая система межбюджетных трансфертов лишает регионы мотивации к приобретению бюджетной самостоятельности» [10]. Вместе с тем, отмена системы межбюджетных трансфертов невозможна, т.к. объективная реальность, отражающая несамостоятельность регионов говорит о том, что отмена приведет к коллапсу бюджетов и невозможности исполнения своих полномочий и функций. Межбюджетное выравнивание является объективно обусловленной системой оказания финансовой помощи субъектам бюджетной системы в целях обеспечения их достаточными ресурсами для реализации полномочий, а также для реализации стратегических планов. Однако, следует менять само ее на-

значение. Она должна стать не столько поддерживающей системой, сколько системой, стимулирующей регионы и муниципалитеты к развитию, повышению финансовой самостоятельности и самообеспечению. Таким образом можно констатировать, что бюджетный федерализм в России находится на стадии активного развития, однако, для завершения его формирования требуется снижение степени централизации для того, чтобы он соответствовал современным моделям бюджетного федерализма, не противоречил концептуальным основам самой его сущности.

Таким образом, до сих пор актуальным направлением совершенствования и развития бюджетного федерализма является более четкое разграничение полномочий федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов. Кроме того, требуется более четкое установление правовых отношений между звеньями финансовой системы всей страны.

**Выводы.** В свете сказанного и завершая проводимый анализ представляется возможным сформулировать ряд выводов, которые будут отра-

жать перспективные задачи, решение которых позволило бы повысить эффективность бюджетных отношений в России, а также приблизить к завершению процесс построения бюджетного федерализма.

1. Необходимо провести работу, направленную на целесообразное разграничение компетенций между уровнями власти и самоуправления. В основе такого разграничения должна быть заложена именно целесообразность передачи компетенций на конкретный уровень, с учетом имеющихся полномочий и возможностей. Передача новых полномочий на муниципальный уровень возможна только при условии обеспечении их финансовыми ресурсами.

2. Следует сделать более доступной миграцию населения в стране, а также повысить привлекательность тех регионов, которые в большей степени заинтересованы в притоке людей. Это приведет к росту налогов и повышению самостоятельности конкретных регионов. Важную роль в данном случае следует отвести маркетингу территорий.

3. В регионах, нуждающихся в дополнительных финансовых ресурсах следует

создавать механизмы софинансирования ключевых инфраструктурных проектов, способных повысить экономический потенциал в регионе. Создание новых предприятий на основе государственно-частного партнерства следует стимулировать именно в таких регионах, где отмечается недостаток собственных ресурсов.

4. Перспективным решением проблемы высокой зависимости субъектов бюджетной системы от федерального бюджета, на наш взгляд, является укрупнение муниципальных образований и объединение бюджетов. Последующее укрупнение муниципальных образований, объединение бюджетов и соответствующая трансформация доходной базы может позволить усилить их самостоятельность, увеличить доходную базу, и как следствие, снизить зависимость от федерального бюджета.

Реализация представленных мероприятий может позволить сократить асимметричность федеративных межбюджетных отношений, что позволит более эффективно распределять финансовые ресурсы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ахуньянова А.И. Формирование федерального бюджета: сущность и функции / А. И. Ахуньянова // Академическая публицистика. 2022. № 2-1. С. 53-58
2. Бисултанова А.А. Финансовая политика государства: сущностные характеристики / А.А. Бисултанова // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 86-4. С. 23-26.
3. Елишева А.Э. Понятие и социально-экономическая сущность федерального бюджета / А.Э. Елишева, А.Ю. Синякина // Актуальные вопросы современной науки и образования, 2022. С. 47-49.
4. Коломиец А. Г. Расходы федерального бюджета Российской Федерации на здравоохранение в контексте пандемических угроз / А.Г.Коломиец // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 2. С. 27-38.
5. Заикин В.В. Соотношение понятий «бюджетный федерализм и межбюджетные отношения» / В. В. Заикин, А.Ю. Тимофеева // Аллея науки. 2022. Т. 2, № 6(69). С. 228-233.
6. Зарипов Р.Р. Правовые основы сбалансированности федерального бюджета / Р. Р. Зарипов // Заметки ученого. 2022. № 3-1. С. 337-340.
7. Поляков Г.Б. Государственные и муниципальные финансы: учеб. / под ред. Г.Б. Поляка. - М.: Юнити-Дана, 2020. 376 с.
8. Андреев А.В. Основы региональной экономики: Учеб. пособие / А. В. Андреев. - М. - Издательство: КНОРУС, 2017. 172 с.
9. Бештоева Д.А. Особенности бюджетного федерализма в России и зарубежных странах // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Том 14. № 10. С. 5429-5442. doi: 10.18334/epp.14.10.121889
10. Чепкасова П.А. Анализ проблем бюджетного федерализма в России / П. А. Чепкасова, Ю. В. Никитенко // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 10-2(68). С. 196-199.

## REFERENCES

1. Akhunyanova A.I. *Formation of the federal budget: essence and functions*/A.I. Akhunyanova// Academic journalism. 2022. № 2-1. P. 53-58.
2. Bisultanova A.A. *Financial policy of the state: essential characteristics*/A. A. Bisultanova//*Trends in the development of science and education*. 2022. № 86-4. P. 23-26
3. Elisheva A.E. *The concept and socio-economic essence of the federal budget*/A. E. Elishev, A. Yu. Sinyakina//*Actual issues of modern science and education*, 2022. P. 47-49.
4. Kolomiets A.G. *Federal budget expenditures on health care in the context of pandemic threats*/A.G. Kolomiets//*Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2022. NO. 2. P. 27-38.
5. Zaikin V.V. *Ratio of concepts «budgetary federalism and intergovernmental relations »*/V.V. Zaikin, A. Yu. Timofeeva//*Alley of Science*. 2022. T. 2, NO. 6 (69). P. 228-233.
6. Zaripov R.R. *Legal foundations of the balance of the federal budget*/R. R. Zaripov//*Notes of the scientist*. 2022. № 3-1. P. 337-340.
7. Polyakov G.B. *State and municipal finances: study*/Ed. G.B. Polyak. - M.: Unity-Dana, 2020. 376 pp.
8. Andreev A.V. *Fundamentals of Regional Economics: Tutorial*/A.V. Andreev. - M. - Publishing house: KNORUS, 2017. 172 pp.
9. Beshtoeva D.A. *Features of budget federalism in Russia and foreign countries*//*Economy, entrepreneurship and law*. 2024. Volume 14. № 10. P. 5429-5442. doi: 10.18334/epp.14.10.121889
10. Chepkasova P.A. *Analysis of the problems of budgetary federalism in Russia*/P. A. Chepkasova, Yu. V. Nikitenko//*Economics and Business: Theory and Practice*. 2020. № 10-2(68). P. 196-199.

Статья поступила в редакцию: 25.02.2025  
The article was received: 25.02.2025

---

Бессонов Андрей Владимирович, аспирант, 3 курс, факультет экономики, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва  
79614107504@mail.ru

Bessonov Andrey V., 3rd year postgraduate student, Faculty of Economics, Moscow Financial and Industrial University Synergy, Moscow  
79614107504@mail.ru

© Бессонов А.В.



Захаров Н.Ю.

Захаров Н.Ю.  
аспирант,  
Южный федеральный  
университет,  
Ростов-на-Дону

Zakharov N.Yu.  
postgraduate student  
Southern Federal University,  
Rostov-on-Don

# РАЗРАБОТКА АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ



*DEVELOPMENT OF AN ADAPTIVE SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE LEVEL OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION PROCESSES ON JOB SATISFACTION OF WORK TEAMS*

**Аннотация.** Цифровая трансформация повлияла на методы управления в организациях, и ни одна компания не может игнорировать преимущества новых цифровых технологий. Использование этих технологий компаниями происходит не по счастливой случайности, а скорее для удовлетворения растущих потребностей в коммуникации с заинтересованными сторонами организации. В этом смысле отделы кадров (HR) мобилизуют цифровые социальные сети (DSN) для решения серьезных проблем, таких как нехватка талантов или чрезмерная текучесть кадров. Таким образом, эти каналы коммуникации могут быть использованы для

сорсинга, цифрового мониторинга и продвижения бренда работодателя. Цель данной статьи – раскрыть параметры влияния цифровой трансформации на управление персоналом.

**Методы исследования.** Использование комплексного подхода и методов сравнительного анализа позволит получить комплексную и объективную картину процесса трансформации менеджмента организаций в условиях цифровой экономики.

**Результаты исследования.** Статья ориентирована на то, чтобы ознакомить руководителей с преимуществами использования социальных сетей в развитии бренда рабо-

тодателя. Чтобы лучше управлять имиджем своего бренда работодателя, они должны разработать эффективную стратегию цифровых коммуникаций, чтобы адаптироваться к технически подкованному поколению.

**Ключевые слова:** *HR-функция, брендинг работодателя, цифровая трансформация, цифровые социальные сети*

**Abstract.** *Digital transformation has affected the management practices in organizations, and no company can ignore the benefits of new digital technologies. The use of these technologies by companies does not occur by chance, but rather*

*to meet the growing needs for communication with the organization's stakeholders. In this sense, human resources (HR) departments are mobilizing digital social networks (DSN) to address serious problems such as talent shortages or excessive turnover. Thus, these communication channels can be used for sourcing, digital monitoring, and promoting the employer brand.*

*The purpose of this article is to reveal the parameters of the impact of digital transformation on HR management.*

*Research methods. The use of an integrated approach and comparative analysis methods will provide a comprehensive and objective picture of the process of transformation of the organization's management in the digital economy.*

*Research results. The article is aimed at familiarizing managers with the benefits of using social networks in developing an employer brand. In order to better manage their employer brand image, they must develop an effective digital communications strategy to adapt to the tech-savvy generation.*

**Keywords:** *HR function, employer branding, digital transformation, digital social media*

В меняющемся мире компании постоянно страдают от экологических потрясений. Цифровизация — одна из неизбежных проблем, с которыми сталкиваются компании на пути к росту. Поэтому они должны активно работать над использованием потенциальных возможностей нового цифрового контекста, уделяя особое внимание организационной трансформации и цифровой трансформации как хобби. Таким образом, возникло новое уравнение управления, определяющее организационную структуру компании и, в частности, уровень функций управления человеческими ресурсами. Проблемы, с которыми сталкивается современный бизнес при привлечении и удержании все более нестабильной рабочей силы, удовлетворении потребностей более требовательных клиентов, а также поддержании и выполнении обязательств перед другими заинтересованными сторонами (например, поставщиками, правительством, неправительственными организациями).

**Результаты исследования**

Несмотря на доказанные преимущества парадигмы открытых инноваций присутствуют сомнения в их однозначной пригодности именно из-за опасения утраты уни-

кальных преимуществ.

Разграничим понятия «трансфер технологий» и «коммерциализация технологий». По утверждению Е.Б. Дворядкиной, коммерциализация технологий предполагает извлечение прибыли и не всегда предполагает привлечение третьих лиц (помимо донора технологии и ее реципиента), а трансфер технологий, в свою очередь, предполагает обязательную передачу технологии реципиенту, но может быть не связано с извлечением прибыли[6].

То есть трансфер технологий — более широкое и емкое понятие, чем «внедрение» или «коммерциализация», поскольку включает наряду с внедрением технологий такие этапы как их разработку, формализацию, апробацию и прочие, и может сопровождаться или не сопровождаться коммерциализацией в зависимости от предназначения конкретной технологии как в рамках национальной экономики, так и в транснациональном обмене.

В таблице ниже приведена предлагаемая модель количественной оценки институционально-информационных компетенций персонала компаний в сфере создания архитектуры бизнес-экосистемы в промышленном бизнесе.

**Таблица 1 (составлена автором исследования) - Модель количественной оценки институционально-информационных компетенций персонала компаний в сфере создания архитектуры бизнес-экосистемы в промышленном бизнесе**

Категория	Концепции и коды
1. Личные качества	Управление межличностными отношениями Управление эмоциями и давлением Самодисциплина Ответственность Хорошее отношение к работе Коммуникационные возможности Творчество Энтузиазм / Рабочая этика
2. Общие навыки	Решение проблем Многовариантные навыки и опыт Основные навыки управления знаниями
3. Профессиональные навыки	Внедрение системы и внедрение в операционные системы) Требование анализ и проверка Реинжиниринг информационного потока и порядка работы Информационные знания и навыки Методология разработки системы Получение поддержки от топ-менеджеров Постоянная корректировка системы и бизнес-процессов)
4. Промышленные знания	Знание предметной области Опыт соответствующего рабочего процесса

В качестве факторов эффективности программы обучения можно выделить (рис. 1): полнота отражения эксплуатационных особенностей технологии, выступающей предметом обучения; систем-

ность изложения информации о применении данной технологии; наличие теоретической базы о структуре технологии и практической части обучения ее применению сообразно встроенному в технологию

функционалу; разбор случаев сбоев и отклонений в использовании технологии и способов их ликвидации на практике.



**Рисунок 1 (составлен автором исследования). Факторы эффективности программы обучения персонала при формировании информационно-коммуникационных профессиональных компетенций персонала компаний в сфере создания архитектуры бизнес-экосистемы в промышленном бизнесе**

Это исследование было проведено с использованием статистического программного обеспечения в MS Excel. В исследовании приняли участие 28 сотрудников проектных отделов компаний, обслуживающих российский рынок.

Определение размера выборки является важным этапом, так как от него зависят достоверность и надежность полученных результатов. При расчете размера выборки для диссертационного исследования используется методология, основанная на статистических подходах. Основные параметры, которые необходимо учесть:

- Объем генеральной со-

вокупности (N): количество сотрудников компании, которые работают на исследуемом рынке. Предположим, что в регионе работает 280 сотрудников.

- Уровень достоверности (z): степень уверенности в том, что выборка представляет генеральную совокупность. Для социально-экономических исследований обычно используется уровень достоверности 95%, соответствующий  $z = 1,96$ .

- Допустимая ошибка ( $e$ ): максимальное допустимое отклонение результатов выборки от параметров генеральной совокупности. В данном случае зададим значение

18,5% (0,185). • Доля признака в генеральной совокупности ( $p$ ): предполагаемая доля респондентов, которые дают определенные ответы. Если точная доля неизвестна, используется значение 50% (0,5) для обеспечения максимальной вариативности.

Формула для расчета объема выборки:

$$n = \frac{z^2 * p * (1-p)}{e^2} \quad (1)$$

где:

$n$  — объем выборки,  
 $z$  — значение  $z$  для заданного уровня достоверности,  
 $p$  — доля признака,  
 $e$  — допустимая ошибка.

Подставим значения:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,185^2} = \frac{3,8416 * 0,25}{0,01} = 28,06$$

Полученное значение  $n \approx 28$  ния исследования необходимо опросить около 28 респондентов.

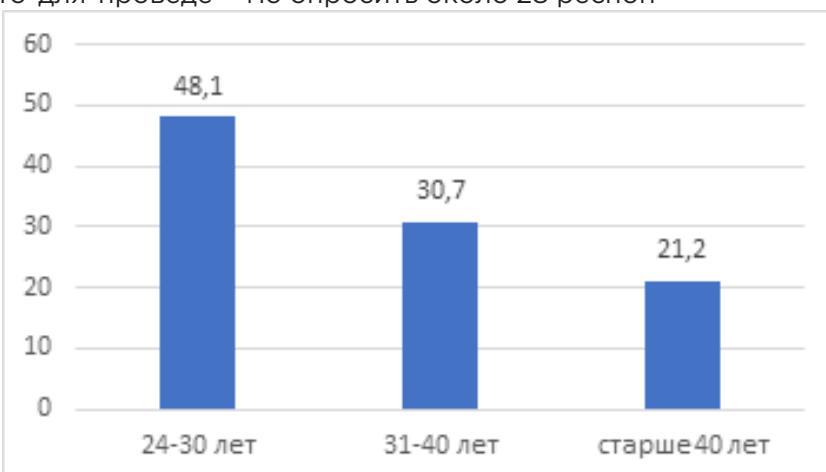


Рисунок 2. Возраст респондентов, %

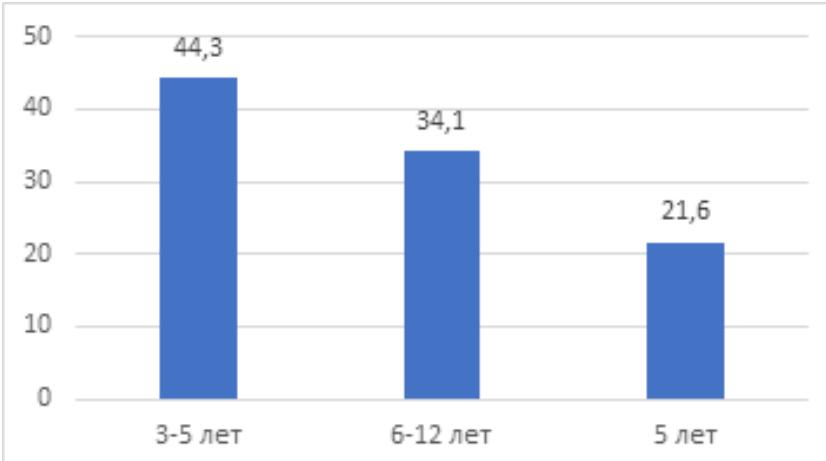


Рисунок 3. Дифференциация респондентов по стажу работы в компании, %

## Разработка адаптивной системы показателей оценки уровня социально-психологического воздействия процессов цифровой трансформации на удовлетворенность работой трудовых коллективов

Средний стаж работы ре- что они имели больший опыт место работы в этот период. спондентов составлял от 3 до работы в компании и имели 5 лет, что объяснялось тем, меньше намерений сменить



**Рисунок 4. Распределение по факторам удовлетворенности работой, число человек**

Половина респондентов планируют перейти на следующую более высокую должность, а 26,7% респондентов готовы продолжать работать на прежней должности.



**Рисунок 5. Планы респондентов, %**

По мнению респондентов (см. ниже), физические и психологические стимулы повышают производительность, тогда как этика командной работы не имеет никакого эффекта.



## Рисунок 6. Действие факторов на трудовую активность, число человек

Кроме того, внутренние инновации не оказывают существенного влияния на производительность труда. Двадцать шесть респондентов считают, что финансовые стимулы поощряют предпринимательство, но отечественным инновациям не придается достаточного значения. Судя по данным диаграммы ниже, 93,3% респондентов от-

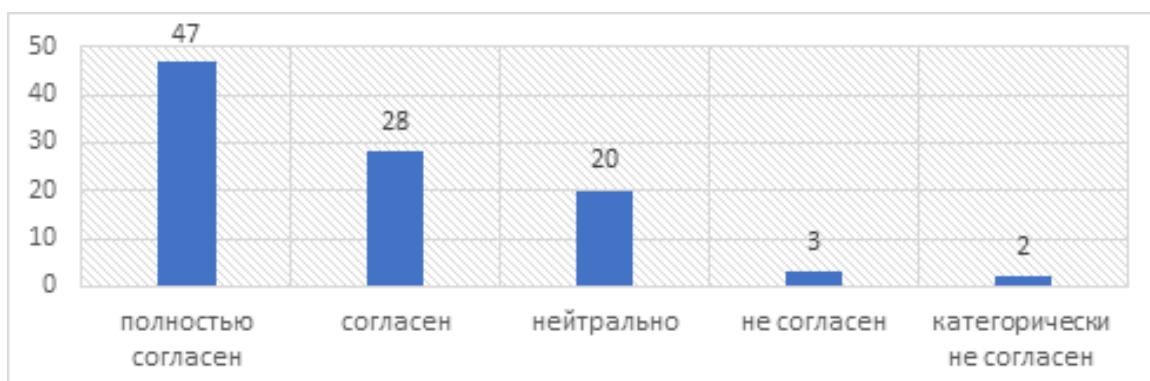
метили, что для них важна более высокая зарплата, а 80% отметили, что также важны возможности карьерного роста. 70% считают, что психологический климат в коллективе является важным фактором.

Учитывая выводы, полученные в результате исследования, и использованные научные данные, было выявлено несколько действий, которые могут помочь организациям повысить удовлетворенность

работой своих сотрудников. Разработка конкретных мероприятий, таких как семинары, конкурсы навыков деятельности, модели передового опыта и различные демонстрации. Улучшить среду разработки точек. Организация и качество исследований и научных методов. Совершенствование систем управления человеческими ресурсами. Вовлеченность сотрудников в стратегическую деятельность: участие в совещаниях, совместная ра-

бота в кейс-группах и т.д.

Что касается одного из основных вопросов этого исследования, то выяснилось, что 47% сотрудников проектного отдела согласились с тем, что использование цифровизации и цифровых технологий (DT) повышает их производительность, 28% полностью согласились, 21% были нейтральны по отношению к этому и только 3% не согласились и 2% категорически не согласились.



**Рисунок 7. Повышает ли использование DT производительность сотрудника проектного отдела, %**

На вопрос, влияют ли эти DT негативно на их мотивацию, 29% не согласились, 22% согласились и 26% были нейтральны.

#### Заключение

Экосистема, выстроенная с использованием цифровых возможностей современности, позволяет максимально раскрыть конкурентный потенциал своих управленческих, научно-технических и

производственных составляющих.

Вместе с тем связи внутри и за пределами экосистемы, при взаимодействии с внешней деловой средой, а также с другими экосистемами, связаны с элементами угроз и рисков, которые могут существенно повлиять на рыночные преимущества организации.

В заключение можно отметить, что использование DT

для оценки труда специалистов в проектных компаниях Москвы является важным фактором повышения рентабельности и общей конкурентоспособности. Полученные результаты могут быть полезны для компаний, стремящихся к усилению своей позиции на рынке и повышению эффективности работы своих сотрудников.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Абрамов В. И., Борзов А. В., Семенков К. Ю. Теоретико-методологический анализ моделей цифровой зрелости для российских компаний. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством»*. 2021. № 4. С. 42-51.
2. Андреева Р. Н., Синяева О. Ю. Scrum: гибкость в жестких рамках // Вестник ГУУ. 2018. №2. С.13-20.
3. Баранчев В. П. Измерение инновационной активности компании как ее конкурентной силы //Менеджмент сегодня. 2005. №. 4. С. 17-21.
4. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Актуальные проблемы управления инновационной активностью персонала промышленных предприятий. *Дискуссия*. 2019. №5. С. 46-60.
5. Гущина Ю.И., Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы // Российское предпринимательство. 2017. № 7. С. 1205-1213.
6. Дворядкина Е.Б., Кайбичева Е.И., Гончарова Н.И. Управление пространственным развитием региона: опыт, наследие и задачи на будущее // Вестник астраханского государственного технического университета. Серия: экономика. № 4.2020. С. 60-67.
7. Доронина Н. С. Значение и роль кадровой политики в развитии кадрового потенциала // Скиф. 2019. №4 (32). С.68-71.
8. Дыханов Г.Я., Заварзин И.Ю. Управление персоналом организации в условиях цифровизации // *The Scientific Heritage*. 2020. №51-5. С.28-30.
9. Зотов В.В., Пресняков В.Ф., Розенталь В.О. Институциональные проблемы функционирования и преобразования экономики России // Экономическая наука современной России. 2023. № 1.
10. Юхимец В. И., Курзаева Л. В. Применение KANBAN для современных ИТ-проектов // Скиф. 2020. №5-2 (45). С. 298-302.

## **REFERENCES**

1. Abramov V. I., Borzov A. V., Semenkov K. Yu. *Theoretical and methodological analysis of digital maturity models for Russian companies. News of higher educational institutions. Series «Economics, finance and production management»*. 2021. No. 4. P. 42-51.
2. Andreeva R. N., Sinyaeva O. Yu. *Scrum: flexibility within a strict framework* // *Bulletin of the State University of Management*. - 2018. - No. 2. - P. 13-20.
3. Barancheev V. P. *Measuring the innovative activity of a company as its competitive strength* // *Management today*. - 2005. - No. 4. - P. 17-21.
4. Belkin V. N., Belkina N. A., Antonova O. A. *Actual problems of managing innovative activity of personnel of industrial enterprises. Discussion*. 2019. No. 5. P. 46-60.
5. Gushchina Yu. I., Gavrilova O. A., Nesterenko T. V. *Personnel management system: content, goals, functions and methods* // *Russian entrepreneurship*. - 2017. - No. 7. - P. 1205-1213.
6. Dvoryadkina E. B., Kaibicheva E. I., Goncharova N. I. *Management of spatial development of the region: experience, legacy and challenges for the future* // *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. No. 4.2020. P. 60-67.
7. Doronina N. S. *The Importance and Role of HR Policy in the Development of Human Resources Potential* // *Skif*. - 2019. - No. 4 (32). - P. 68-71.
8. Dykhanov G. Ya., Zavarzin I. Yu. *Personnel Management of an Organization in the Context of Digitalization* // *The Scientific Heritage*. - 2020. - No. 51-5. - P. 28-30.
9. Zотов V. V., Пресняков V. F., Розенталь V. O. *Institutional Problems of Functioning and Transformation of the Russian Economy* // *Economic Science of Modern Russia*. 2023. No. 1.
10. Yukhimets V. I., Kurzaeva L. V. *Application of KANBAN for Modern IT Projects* // *Skif*. - 2020. - No. 5-2 (45). - P. 298-302.

Статья поступила в редакцию: 17.02.2025  
The article was received: 17.02.2025

---

Захаров Николай Юрьевич - аспирант, факультет управления, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

научный руководитель - доктор экономических наук, доцент, профессор факультета управления, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия  
Муромец Наталья Евгеньевна

*nizak@sfedu.ru*

*Zakharov Nikolay Yu. - postgraduate student faculty of management, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia*

*scientific supervisor - doctor of economic sciences, associate professor, faculty of management, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia  
Muromets Natalia E.*

*nizak@sfedu.ru*

© Захаров Н.Ю.



Зубов А.О.

Зубов А.О.,  
преподаватель,  
Военная академия  
Материально-технического  
обеспечения  
имени генерала армии А.В.  
Хрулева,  
Санкт-Петербург

Zubov A.O.,  
lecturer,  
Military Academy of  
Logistics  
named after Army General  
A.V. Khrulev,  
Saint Petersburg

## ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ЗАТРАТ НА РАЗРАБОТКУ ВООРУЖЕНИЯ НА ЭТАПЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ С УЧЕТОМ ПОТЕРЬ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ РИСКОВЫХ СИТУАЦИЙ (КОМБИНАЦИЙ) И ЛИКВИДАЦИИ ИХ ПОСЛЕДСТВИЙ



*ECONOMIC-MATHEMATICAL MODEL OF COSTS FOR WEAPON  
DEVELOPMENT AT THE DESIGN STAGE, TAKING INTO ACCOUNT  
LOSSES FROM THE IMPLEMENTATION OF RISK SITUATIONS  
(COMBINATIONS) AND THE ELIMINATION OF THEIR CONSEQUENCES*

**Аннотация.** В статье представлена экономико-математическая модель затрат на разработку вооружения на этапе проектирования, которая учитывает потери, возникающие в результате реализации рисковых ситуаций и необходимость ликвидации их последствий. В условиях высокой неопределенности и сложности современных проектов разработка эффективных методов оценки затрат становится особенно актуальной. Предложенная модель интегрирует элементы риск-менеджмента и сценарного анализа, что позволяет более точно прогнозировать общие затраты на проектирование и производство вооружения. В статье рассматриваются ключевые компоненты модели, включая методы веро-

ятностного анализа и оценку влияния рисковых факторов на финансовые результаты проекта. Практическая значимость работы заключается в возможности применения модели для оптимизации процессов проектирования, сокращения финансовых рисков и улучшения принятия управленческих решений. Теоретическая значимость исследования заключается в расширении существующих подходов к экономико-математическому моделированию в области управления проектами, что открывает новые горизонты для дальнейших исследований и разработок.

Статья будет полезна как для специалистов в области разработки вооружения, так и для исследователей, занимаю-

щихся вопросами управления затратами и рисками в проектной деятельности.

**Ключевые слова:** **вооружение, риск, анализ, процесс, проект, эффективность, результат, прибыль**

**Памяти основателя военно-экономического анализа, главного научного сотрудника 46 ЦНИИ МО РФ, Викулова Сергея Филипповича.**

*Abstract. The article presents an economic-mathematical model of costs for weapon development at the design stage, which takes into account losses arising from the implementation of risk situations and the need to eliminate their consequences. In the context of high uncertainty and complexity of modern*

projects, the development of effective cost assessment methods becomes particularly relevant. The proposed model integrates elements of risk management and scenario analysis, allowing for a more accurate forecast of total costs for the design and production of weapons. The article discusses the key components of the model, including methods of probabilistic analysis and the assessment of the impact of risk factors on the financial results of the project. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the model to optimize design processes, reduce financial risks, and improve decision-making. The theoretical significance of the research is in expanding existing approaches to economic-mathematical modeling in project management, opening new horizons for further research and development. The article will be useful for both specialists in weapon development and researchers dealing with cost and risk management in project activities.

**Keywords:** **weapon, risk, analysis, process, project, efficiency, result, profit**

**In memory of the founder of military-economic analysis, Chief Researcher at the 46th Central Research Institute of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Vikulov Sergey F.**

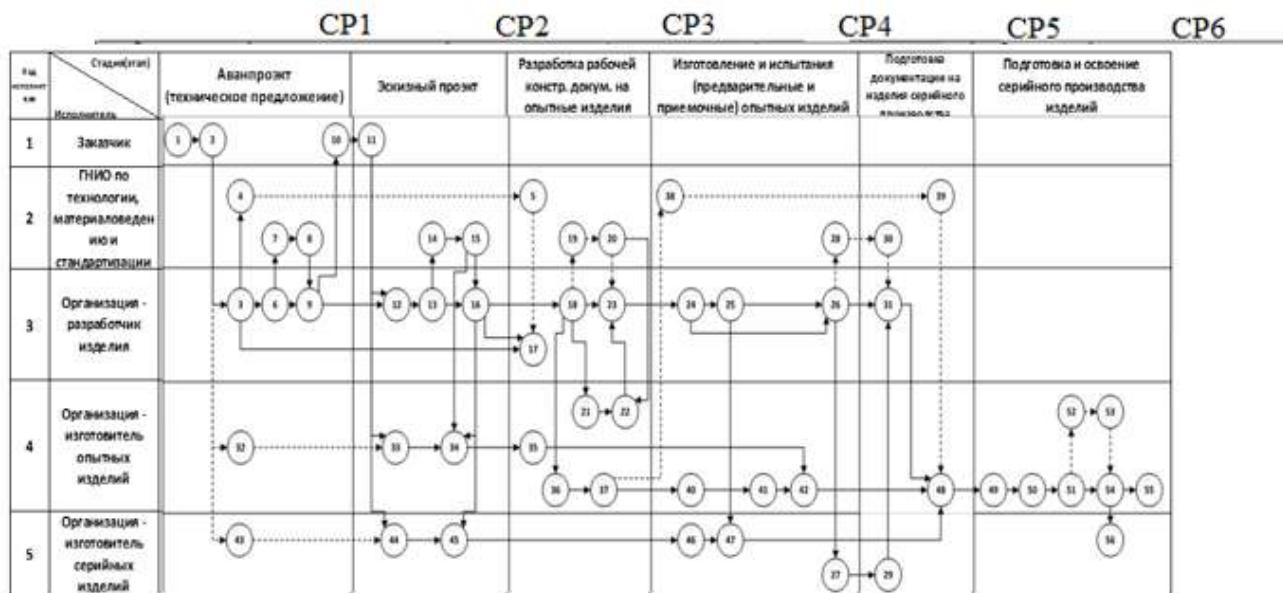
С учетом быстрого развития технологий, модели позволяют адаптироваться к новым условиям и внедрять инновации в процесс разра-

ботки. Это важно для поддержания конкурентоспособности на рынке вооружения, где требования к качеству и эффективности постоянно растут. Разработка таких моделей отвечает современным требованиям к управлению проектами, включая необходимость прозрачности и отчетности в расходах. Это особенно актуально для государственных оборонных заказов, где контроль за расходами имеет критическое значение. Таким образом, актуальность разработки экономико-математической модели затрат на вооружение заключается в необходимости эффективного управления рисками, оптимизации затрат, поддержки принятия решений и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка, что делает такие модели незаменимыми инструментами в сфере обороно-промышленности. В настоящее время существует много работ по оптимизации расходов в рамках управления Гособоронзаказа, а именно работы Бабенкова В.И., Булгакова Д.В., Бардулина Е.Н., Гагияна М.Г., Воронкова А.Н., Грунина О.А., Григорьева Ю.П., Жукова А.И., Зубовой Л.В., Звяглицева С.А., Козина М.Н., Литвиненко А.Н., Молокова И.Е., Московченко В.М., Никитина Ю.А., Плотникова В.А., Радионова Н.В., Шаронова А.Н. и др. Исследования проблем военно-экономического анализа и обоснования начальной цены контракта посвящены труды Буренка В.М., Викулова С.Ф., Лавринова Г.А., Подольского А.Г., Теребухин А.В., Джумкова В.В., Лаврино-ва Г.А., Сапрунова Г.С., Гусева

И.Б., Никитина Ю.А., Петушки-ва А.М., Глухова В.В., Давыдян-ца Д.Е., Плотникова В.А., Подольского А.Г., Коровина Э.В., Кунина В.А., Латышенко Г.И., Летчфорда Л.Н., Сычевой Е.М., Анищенко Ю.А., Козина М.Н., Скоробогатова О.П., Ланге, О., Лакуста М.Г., Мартынушкина А.Б., Медведчикова Д. А., Орлова А.И., Сапрунова Г.С., Трофимца В.Я., Францева Р.К., Хохлова Н.В. и др. [1-12].

Однако, исследования, выполненные данными специалистами, касались отдельных вопросов повышения экономической эффективности разработки вооружения или военно-экономического анализа. Вопросы развития методологии управления затратами на этапе разработки вооружения на основе проектного подхода с учетом рисковых ситуаций и комбинаций разработаны недостаточно. Оценка эффективности на основе «затратного» подхода, который поддерживает большинство ученых, предполагает определение соответствия конечного результата потребленным ресурсам (потребленному капиталу), т.е. соответствие эффекта в виде конечного результата произведенным для этого затратам [5].

В отличие от традиционных моделей, которые не учитывают риски при обосновании стоимости в полной мере, данная модель способна акцентировать внимание на рискованности процессов как ключевом факторе, влияющем на затраты с учетом шести групп совокупной стоимости рисковых ситуаций (СРн) и качество прогнозирования.



**Рисунок 1 – Схема разработки вооружения с учетом этапов образования совокупной стоимости рисковых ситуаций (комбинаций)**

Затраты на этапе разработки вооружения с учетом потерь от реализации рисковых ситуаций (комбинаций) и ликвидации их последствий (Рисунок 1) формализовано пред-

$$\text{Зразр} = \text{Зпрям} + \text{Зкосв} + \text{СРсит.конц} + \text{СРсит.техн.пр} + \text{СРсит.раб.док} + \text{СРсит.изг.о.о} + \text{СРсит.исп.} + \text{СРсит.корр.док.} + \text{СРсит.пров.исп} \quad (1)$$

где:

Зразр – затраты на этапе разработки вооружения с учетом потерь от реализации рисковых ситуаций (комбинаций) и ликвидации их последствий;

Зпрям – прямые затраты на этапе разработки вооружения;

Зкосв – косвенные затраты на этапе разработки вооружения;

СРсит.конц. – совокупная

стоимость рисковых ситуаций на этапе создания концепции;

СРсит.техн.пр. – совокупная стоимость рисковых ситуаций на этапе создания технического проекта;

СРсит.раб.док. – совокупная стоимость рисковых ситуаций на этапе создания рабочей документации;

СРсит.изг.о.о. – совокупная стоимость рисковых ситуаций на этапе изготовления опытного образца;

СРсит.исп. – совокупная стоимость рисковых ситуаций на этапе проведения испытания;

СРсит.корр.док. – совокупная стоимость рисковых ситуаций на этапе корректировки документации;

СРсит.пров.исп. – совокупная стоимость рисковых ситуаций на этапе проведения испытаний и доработки документации.



**Рисунок 2 – Схема образования затрат на этапе разработки вооружения с учетом потерь от реализации рисковых ситуаций (комбинаций) и ликвидации их последствий [разработано автором].**

Издержки, связанные с последствиями хозяйственного риска ( $И_{ир}$ ) равны сумме издержек риска ( $И_р$ ) и связанных с хозяйственным риском прочими расходами ( $Р_{пр}$ ):

$$И_{ир.этап} = И_р + Р_{пр} \quad (1)$$

Совокупная стоимость риска этапа разработки вооружения равна сумме цены риска ( $ЦР$ ) и связанных с последствиями хозяйственного риска издержек ( $И_р$ ) и прочих расходов ( $Р_{пр}$ ):

$$СР_{этап} = ЦР_{этап} + И_{ир.этап} \quad (2)$$

Тогда затраты на этапе разработки вооружения с учетом потерь от реализации рисковых ситуаций (комбинаций) и ликвидации их последствий равны сумме затрат прямых и косвенных, а также цены рисков и издержек прочих.

$$Зразр = ЦР_{этап} + И_{ир.этап} + Зпрям + Зкосв \quad (3)$$

Тогда совокупная стоимость риска этапа разработки вооружения равна сумме совокупных стоимостей различной природы рисков:

$$СР = СР_{произ.техн.} + СР_{научн.} + СР_{орган.упр.} + СР_{финан.экон.}$$

$$финан.экон + СРоказ. усл (4)$$

где:  
 $СР_{произ.техн.}$  – совокупная стоимость научного риска;  
 $СР_{научн.}$  – совокупная стоимость научного риска;

$СР_{орган.упр.}$  – совокупная стоимость организационно-управленческого риска;

$СР_{финан.экон.}$  – совокупная стоимость финансово-экономического риска;

$СРоказ. усл.$  – совокупная стоимость риска при оказании услуг.

**Таблица 2 – Система показателей, учитывающих потери от реализации рисковых ситуаций (комбинаций) и ликвидации их последствий [разработано автором]**

Разновидность процессов разработки Вооружения	Совокупная стоимость рисков СР <sub>гоз</sub> = СР <sub>произ.техн.</sub> + СР <sub>научн.</sub> + СР <sub>орган.упр.</sub> + СР <sub>финан. экон.</sub>	Совокупная стоимость рисков СР <sub>гоз</sub>			
		СР <sub>гоз</sub>	ЦР <sub>этап</sub>	И <sub>р</sub>	Р <sub>пр</sub>
Процессы ГОЗ					
1   Производственно-технологические	СР <sub>произ.техн.</sub>	ЦР <sub>произ.техн.</sub>	И <sub>р произ.техн.</sub>	Р <sub>произ.техн.пр</sub>	
2   Научные	СР <sub>научн.</sub>	ЦР <sub>научн.</sub>	И <sub>р научн.</sub>	Р <sub>пр научн.</sub>	
3   Организационно-управленческие	СР <sub>орган.упр.</sub>	ЦР <sub>орган.упр.</sub>	И <sub>р.орган.упр.</sub>	Р <sub>пр.орган.упр.</sub>	
4   Финансово-экономические	СР <sub>финан. экон.</sub>	ЦР <sub>финан. экон.</sub>	И <sub>р.финан. экон.</sub>	Р <sub>пр.финан. экон.</sub>	
5   Процессы оказания услуг (в т. ч. поставок).	СР <sub>оказ. усл.</sub>	ЦР <sub>оказ. усл.</sub>	И <sub>р.оказ. усл.</sub>	Р <sub>пр.оказ. усл.</sub>	

Предлагаемая экономико-математическая модель затрат на разработку вооружения на этапе проектирования представляет собой инно-

вационный подход, который учитывает не только прямые затраты на проектирование и производство, но и потенциальные потери, возникающие

в результате реализации рисковых ситуаций. В отличие от традиционных моделей, данная модель интегрирует анализ рисков и их послед-

## Экономико-математическая модель затрат на разработку вооружения на этапе проектирования с учетом потерь от реализации рисковых ситуаций (комбинаций) и ликвидации их последствий

ствий, что позволяет более полно оценить общие затраты на разработку. Это достигается за счет использования методов вероятностного моделирования и сценарного анализа, что делает модель более адаптивной к изменяющимся условиям и неопределенностям.

Практическая значимость данной модели (ЭММ) заключается в ее способности обе-

спечить более эффективное управление затратами на этапе проектирования вооружения. Использование модели позволяет:

- Сократить финансовые риски: за счет предварительного анализа возможных рисков и их последствий можно минимизировать неожиданные затраты;
- оптимизировать процесс проектирования: модель по-

могает выявить наиболее уязвимые места в проекте и разработать стратегии их устранения;

- повысить эффективность принятия решений: данные, полученные в результате моделирования, могут служить основой для обоснованных, экономически-целесообразных управленческих решений, что повышает общую эффективность разработки.



**Рисунок 3 – Элементы новизны ЭММ затрат**

Теоретическая значимость модели заключается в ее вкладе в развитие экономико-математического моделирования в области управления проектами оборонно-промышленного комплекса. Модель расширяет существующие подходы к оценке затрат, вводя в них элементы риск-менеджмента и сценарного анализа, что

создает основу для дальнейших исследований в области интеграции экономических и математических методов в управление проектами, а также способствует развитию новых теорий и методик, направленных на повышение рискоустойчивости исполнителей и эффективности разработки высокотехнологич-

ного вооружения.

Таким образом, предложенная модель не только решает практические задачи, но и обогащает теоретическую базу в области управления затратами и рисками оборонно-промышленного комплекса страны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева В.П. Учет денежных средств и расчетов с покупателями и поставщиками по внешнеторговым операциям и налогам / В.П. Алексеева, Л.В. Зубова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. 2024. № 1. С. 84-93. – EDN MCACDC.
2. Зубов А.О., Никитин А.О., Цельковских А.А. Методика прогнозирования стоимости процесса разработки образца ВВСТ на основе проектного подхода с учетом неопределенности стоимостных данных / А.А. Цельковских, Ю.А. Никитин, А.О. Зубов // Вестник Екатерининского института. 2022. № 3(59). С. 59-65. – EDN FCDXFK.
3. Comprehensive value of enterprise solutions and algorithm of risk level assessment. Technical sciences / L.V. Zubova, N. R. Gotskaya, D. E. Davydyants [et al.] // Science and Society. 2018. Vol. 82, No. 3. P. 111-121. – EDN YZRKNV.
4. Зубов А.О. Инновационный метод обоснования выбора проектировщика на основе оценивания рискоустойчивости при архитектурно-строительном проектировании / А.Н. Асташенко, А.В. Бычков, Д.Е. Давыдянц [и др.] // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2023. № 1. С. 66-76. – DOI 10.18137/RNU.V9276.23.01.P.066. – EDN LTBTQZ.

5. Зубов А.О. Методика определения рискоемкости этапов жизненного цикла Гособоронзаказа / Л.В. Зубова, А.О. Зубов, В.В. Чернышев, К. А. Карпенко // Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». 2023. № 3. С. 106-117. – DOI 10.61260/2218-130X-2023-3-106-117. – EDN NNOONC.
6. Зубов А.О. Понятие, показатели и критерии рискоустойчивости системы материально-технического обеспечения боевой готовности вооруженных сил / С.Ф. Викулов, Ю.А. Никитин, А.О. Зубов // Финансы и кредит. 2022. Т. 28, № 4(820). С. 732-747. – DOI 10.24891/fc.28.4.732. – EDN DCMFZC.
7. Зубов А.О. Методика прогнозирования стоимости процесса разработки образца ВВСТ на основе проектного подхода с учетом неопределенности стоимостных данных / А.А. Целыковских, Ю.А. Никитин, А.О. Зубов // Вестник Екатерининского института. 2022. № 3(59). С. 59-65. – EDN FCDXFK.
8. Зубов А.О., Асташенко А.Н. и др. Инновационный метод обоснования выбора проектировщика на основе оценивания рискоустойчивости при архитектурно-строительном проектировании // Вестник российского нового университета. серия: Человек и общество. 2023. № 1. С. 66-76.
9. Зубов А.О., Зубова Л.В., Пирухин В.А., Пилипенко Л.В. Методический подход оценивания рисков предприятий оборонно-промышленного комплекса в ходе выполнения государственного оборонного заказа (научная статья). «Сервис безопасности в России: опыт, проблемы, перспективы. Современные методы и технологии предупреждения и профилактики возникновения чрезвычайных ситуаций: материалы XI Всерос. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург 27 сентября 2019 г.», СПб.: Санкт-Петербургский универ-ситет ГПС МЧС России. 2019. С. 393-399.
10. Зубов А.О. Мировая производственная цепочка по редкоземельным металлам / А.О. Зубов // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. 2024. № 1. С. 50-61. – EDN LAUCLT.
11. Зубов А.О. Технология оценивания рискоустойчивости государственной системы управления минеральными ресурсами в условиях развития национальной экономики / Л.В. Зубова, А.О. Зубов, А.Ф. Залюбовский [и др.] // Горная промышленность SCOPUS Q-2. 2024. № S5. С. 204-208. – DOI 10.30686/1609-9192-2024-5S-204-208. – EDN JQPXKI.
12. Труш Е.В. Бухгалтерский учет как информационная база управления организацией. история, предмет и метод бухгалтерского учета / Е.В. Труш, Л.В. Зубова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. 2024. № 1. С. 77-83. – EDN GCNZOW.

## REFERENCES

1. Alekseeva V.P., & Zubova L.V. Accounting for cash and settlements with buyers and suppliers in foreign trade operations and taxes / V.P. Alekseeva, L.V. Zubova // Bulletin of the National Academy of Risk Resilience Management in Science and Business. 2024. No. 1. P. 84-93. – EDN MCACDC.
2. Zubov A.O., Nikitin A.O., & Tselikovskiy A.A. Methodology for forecasting the cost of the development process of a sample of military and special equipment based on a project approach considering the uncertainty of cost data / A.A. Tselikovskiy, Y.A. Nikitin, A.O. Zubov // Bulletin of the Ekaterinburg Institute. 2022. No. 3(59). P. 59-65. – EDN FCDXFK.
3. Comprehensive value of enterprise solutions and algorithm of risk level assessment. Technical sciences / L.V. Zubova, N.R. Gotskaya, D.E. Davydyants [et al.] // Science and Society. 2018. Vol. 82, No. 3. P. 111-121. – EDN YZRKNV.
4. Zubov A.O. Innovative method of rationale for the choice of designer based on risk resilience assessment in architectural and construction design / A.N. Astashenko, A.V. Bychkov, D.E. Davydyants [et al.] // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2023. No. 1. P. 66-76. – DOI 10.18137/RNU.V9276.23.01.P.066. – EDN LTBTQZ.
5. Zubov A.O. Methodology for determining the riskiness of the life cycle stages of the State Defense Order / L.V. Zubova, A.O. Zubov, V.V. Chernyshev, K.A. Karpenko // Scientific and Analytical Journal «Bulletin of the Saint Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia». 2023. No. 3. P. 106-117. – DOI 10.61260/2218-130X-2023-3-106-117. – EDN NNOONC.
6. Zubov A.O., Vikulov S.F., Nikitin, Y.A. Concept, indicators, and criteria of risk resilience of the material and technical support system for the combat readiness of the armed forces / A.O. Zubov

// *Finance and Credit*. 2022. Vol. 28, No. 4(820). P. 732-747. - DOI 10.24891/fc.28.4.732. - EDN DCMFZC.

7. Zubov A.O., Methodology for forecasting the cost of the development process of a sample of military and special equipment based on a project approach considering the uncertainty of cost data / A.A. Tselikovskiy, Y.A. Nikitin, A.O. Zubov // *Bulletin of the Ekaterinburg Institute*. 2022. No. 3(59). P. 59-65. - EDN FCDXFK.

8. Zubov A.O., Astashenko A.N., et al. Innovative method of rationale for the choice of designer based on risk resilience assessment in architectural and construction design // *Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society*. 2023. No. 1. P. 66-76.

9. Zubov A.O., Zubova L.V., Pirukhin V.A., Pilipenko L.V. Methodical approach to assessing the risks of enterprises in the defense industry during the execution of the state defense order (scientific article). «*Security Services in Russia: Experience, Problems, Prospects. Modern Methods and Technologies for Preventing and Mitigating Emergencies: Proceedings of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference*, Saint Petersburg, September 27, 2019, St. Petersburg: Saint Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia. 2019. P. 393-399.

10. Zubov A.O. Global production chain for rare earth metals / A.O. Zubov // *Bulletin of the National Academy of Risk Resilience Management in Science and Business*. 2024. No. 1. P. 50-61. - EDN LAUCLT.

11. Zubov A.O. Technology for assessing the risk resilience of the state system of mineral resources management in the context of national economic development / L.V. Zubova, A.O. Zubov, A.F. Zalyubovskiy [et al.] // *Mining Industry SCOPUS Q-2. 2024. No. S5. P. 204-208. - DOI 10.30686/1609-9192-2024-5S-204-208. - EDN JQPXKI*.

12. Trush E.V., & Zubova L.V. Accounting as an informational basis for organizational management. History, subject, and method of accounting / E.V. Trush, L.V. Zubova // *Bulletin of the National Academy of Risk Resilience Management in Science and Business*. 2024. No. 1. P. 77-83. - EDN GCNZOW.

Статья поступила в редакцию: 22.03.2025

The article was received: 22.03.2025

---

Зубов Александр Олегович - преподаватель кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулева, Санкт-Петербург, Россия, соискатель ученой степени кандидата экономических наук.

Научный руководитель - Никитин Юрий Александрович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой военно-политической работы в войсках (силах), Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулева, Санкт-Петербург, Россия

Zubov Aleksandr O.,  
lecturer at the Department of Humanitarian and Socio-Economic Disciplines of the Military Academy of Logistics named after Army General A.V. Khrulev, Applicant for the degree of Candidate of Economic Sciences, St. Petersburg, Russia

scientific supervisor - Nikitin Yurij. A., doctor of economic sciences, professor, head of the department of military-political work in the troops (forces), Military Academy of Logistics named after Army General A.V. Khrulev, St. Petersburg, Russia

© Зубов А.О.



Карпенко К.А.

Карпенко К.А.,  
начальник учебной  
лаборатории,  
243 Военно-космическая  
академии  
им. А.Ф. Можайского,  
Санкт-Петербург

Karpenko K.A.,  
head of the training  
laboratory,  
243 Military Space Academy  
them. A.F. Mozhaisky.  
St. Petersburg

## АДДИТИВНО-МУЛЬТИПЛИКАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТЕРЬ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ РИСКОВ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ДВОЙНОГО НАЗНАЧЕНИЯ И ЗАТРАТ НА ЛИКВИДАЦИЮ ИХ ПОСЛЕДСТВИЙ



*ADDITIVE-MULTIPLICATIVE MODEL OF FORECASTING LOSSES FROM  
REALIZATION OF RISKS OF DUAL-USE PRODUCTS PRODUCTION AND  
COSTS FOR ELIMINATION OF THEIR CONSEQUENCES*

**Аннотация.** В работе уделено внимание аддитивно-мультипликативной модели прогнозирования потерь, возникающих в результате реализации рисков производства продукции двойного назначения, а также затратам на ликвидацию их последствий. В условиях высокой неопределенности и сложной макроэкономической среды, эффективное управление рисками становится критически важным для обеспечения безопасности и устойчивости высокотехнологичных производств. Целью создания аддитивно-мультипликативной модели является необходимость оценивания рисков и их последствий, в этой связи автор комбинирует аддитивные и мультипликативные подходы для более точного прогнозирования потерь. Рассматриваются различные факторы, влияющие на риски, включая экономиче-

ские, технологические, производственно-технологические и другие аспекты. Эти факторы могут существенно повлиять на безопасность производственных процессов и, следовательно, на финансовые результаты предприятий. Теоретическая значимость модели заключается в том, что она дополняет теорию региональной экономики новым алгоритмом управления рисками, включающего в себя количественную оценку рисков и разработку мероприятий по минимизации их негативных последствий, что позволяет предприятиям более эффективно реагировать на потенциальные угрозы и оптимизировать затраты на ликвидацию последствий. Практическое применение: модель может быть использована для разработки стратегий управления рисками на предприятиях, занимающих-

ции двойного назначения, что способствует повышению их уровней конкурентоспособности и рискоустойчивости. Таким образом, данное исследование подчеркивает важность комплексного подхода к управлению рисками и предлагае практические инструменты для их оценки и минимизации последствий, что является актуальным для высокотехнологичной промышленности. Работа представляет интерес как для теоретиков, стремящихся глубже изучить проблемы анализа рисков, так и для практиков, которые могут использовать предложенные методы и подходы для повышения значений показателей своих предприятий.

**Ключевые слова:** **продукция двойного назначения, риск, анализ, процесс, проект, эффективность, результат, прибыль**

**Благодарности: автор выражает благодарность за помощь при подготовке докторской научной рукодитилю - доктору экономических наук, профессору кафедры экономики Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации РАНХиГС (РАНХиГС), г. Санкт-Петербург, Зубовой Людмиле Витальевне.**

*Abstract. The paper pays attention to the additive-multiplicative model of forecasting losses arising from the implementation of risks of dual-use products, as well as the costs of eliminating their consequences. In the context of high uncertainty and a complex macroeconomic environment, effective risk management becomes critical to ensuring the safety and sustainability of high-tech industries. The purpose of creating an additive-multiplicative model is the need to assess risks and their consequences, in this regard, the author combines additive and multiplicative approaches to more accurately predict losses. Various factors affecting risks are considered, including economic, technological, production and technological and other aspects. These factors can significantly affect the safety of production processes and, consequently, the financial*

*results of enterprises. The theoretical significance of the model lies in the fact that it complements the theory of regional economics with a new risk management algorithm, which includes a quantitative assessment of risks and the development of measures to minimize their negative consequences, which allows enterprises to more effectively respond to potential threats and optimize the cost of elimination of consequences.*

*Practical application: the model can be used to develop risk management strategies in dual-use enterprises, which helps to increase their levels of competitiveness and risk tolerance. Thus, this study highlights the importance of an integrated approach to risk management and offers practical tools for their assessment and minimization of consequences, which is relevant for the high-tech industry. The work is of interest both to theorists seeking to explore more deeply the problems of risk analysis and to practitioners who can use the proposed methods and approaches to increase the values of the indicators of their enterprises.*

**Keywords: dual-use products, risk, analysis, process, project, efficiency, result, profit**

**Acknowledgments: the author expresses gratitude for the help in preparing**

**the dissertation to the scientific supervisor - Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA), St. Petersburg, Lyudmila V. Zubova.**

«Если я и могу видеть дальше, это потому, что стою на плечах гигантов»  
Исаак Ньютона

Разработка продукции двойного назначения (ПДН) требует комплексного подхода к управлению затратами, включая оценку рисков, связанных с экспортным контролем и соблюдением нормативных требований. В этой связи в работе на основе обзорного анализа проводится теоретический обзор существующих определений по данному направлению, обоснован вывод, что в научных информационных источниках однозначной точки зрения, выбранной большинством ученых и автором предлагается алгоритм разработки аддитивно-мультиплекативной модели (АММ) прогнозирования потерь от реализации рисков производства ПДН и затрат на ликвидацию их последствий (Рисунок 1.)



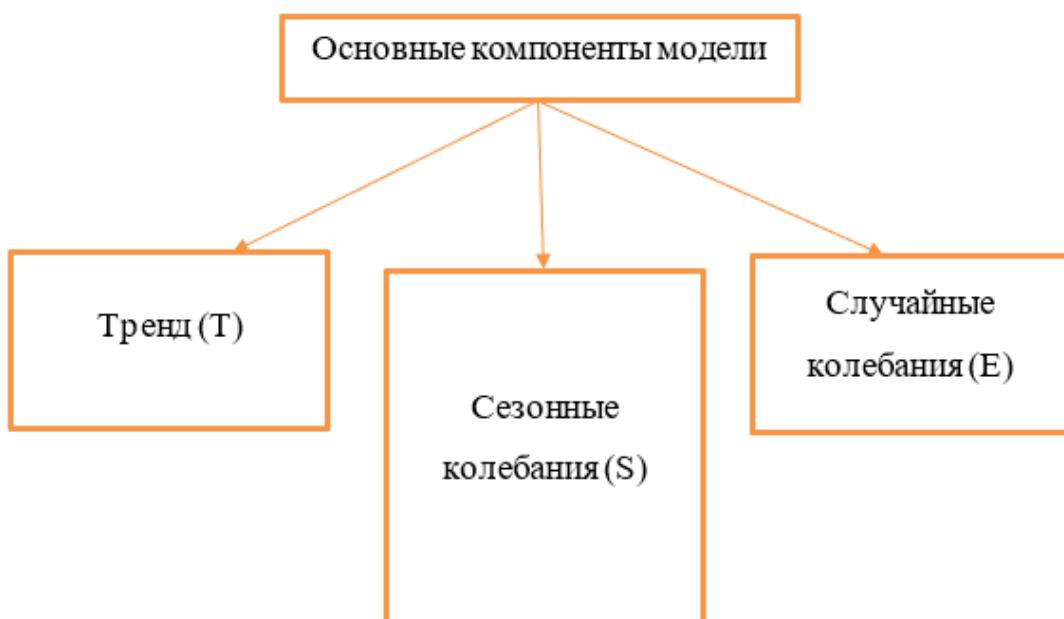
**Рисунок 1 - Алгоритм прогнозирования потерь от реализации рисков производства продукции двойного назначения**

Из рисунка 1, на котором представлен алгоритм разработки аддитивно-мультиплексиативной модели прогнозирования потерь от рисков, связанных с производством продукции двойного назначе-

ния (ПДН) следует, что модель требует системного подхода, который включает в себя несколько ключевых этапов. Модель позволяет учитывать как прямые, так и косвенные затраты, возникающие в ре-

зультате реализации рисков, а также затраты на ликвидацию их последствий и ее разработка состоит из шести основных этапов, представленных ниже в виде блоков.

#### Блок 1. Определение компонентов АММ.



**Рисунок 2 - Основные компоненты АММ**

## Аддитивно-мультипликативная модель прогнозирования потерь от реализации рисков производства продукции двойного назначения и затрат на ликвидацию их последствий

АММ основывается на выделении трех основных компонентов:

- тренд (T): долгосрочная тенденция изменения потерь и затрат, которая может быть вызвана изменениями в производственных процессах, технологиях или рыночной среде;

- сезонные колебания (S): временные изменения, которые могут быть связаны с сезонностью производства или спроса на продукцию;

- случайные колебания (E): непредсказуемые факторы, такие как стихийные бедствия, изменения в законодательстве или экономические кризисы, которые могут повлиять на уровень потерь и затрат.

Блок 2. Сбор и анализ данных. Для построения модели необходимо собрать данные по следующим направлениям:

Исторические данные о потерях и затратах на ликвидацию последствий рисков, основанные на

связанных с производством ПДН. Данные о внешних факторах, влияющих на производство, такие как экономические индикаторы, изменения в законодательстве и рыночные условия. Информация о внутренних процессах предприятия, включая производственные мощности, уровень автоматизации и квалификацию персонала.

Блок 3. Моделирование и расчет. На этом этапе происходит построение модели, которая может быть представлена в виде:

$$F = T \times S \times E \quad (1)$$

где:

$F$  — общие потери и затраты,

$T$  — тренд,

$S$  — сезонные колебания,

$E$  — случайные колебания.

Каждый из компонентов модели рассчитывается на основе собранных данных.

Например, тренд может быть определен с помощью линейной регрессии, а сезонные колебания могут быть оценены с использованием методов скользящей средней. Модель может быть представлена в виде системы уравнений, учитывающих все вышеперечисленные затраты и риски. Например, можно использовать метод линейного программирования для оптимизации распределения ресурсов.

Блок 4. Оценка рисков. Необходимо провести оценку рисков, связанных с производством ПДН, используя методы, такие как: качественный анализ: оценка рисков на основе экспертных мнений и контрольных списков; количественный анализ: применение статистических методов, таких как метод Монте-Карло, для оценки вероятности наступления рисковых событий и их влияния на потери и затраты.

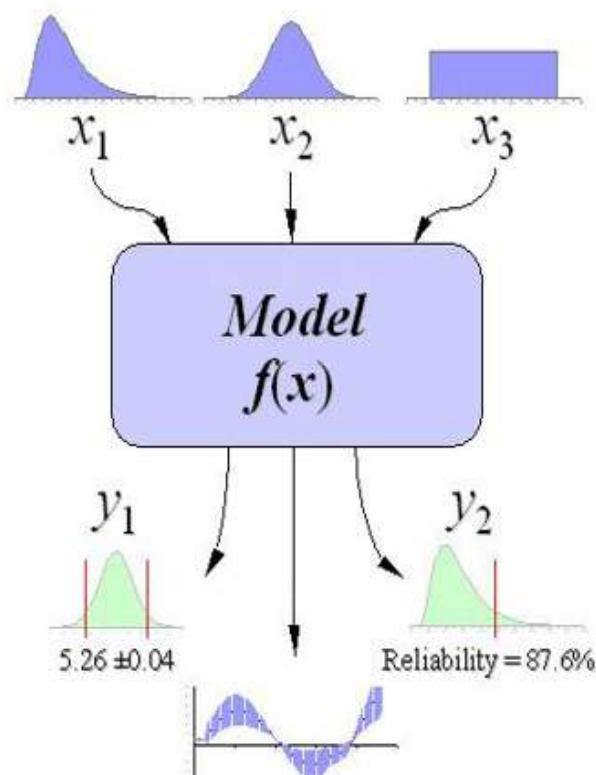


Рисунок 3 – Этапы реализации метода Монте-Карло [https://studrb.ru/works/entry13459]

$$Z = C1 \times X1 + C2 \times X2 + \dots + Cn \times Xn + CP$$

где:

$Z$  - общие затраты,

$C$  - затраты на каждый элемент,

$X$  - количество каждого элемента,

$CP$  - совокупная стоимость рисков.

Произведем расчет аддитивно-мультипликативной модели затрат с учетом рисков всех этапов космического аппарата разведывательного действия. Для выполнения расчета аддитивно-мультипликативной модели затрат, связанной с рисками на всех этапах жизненного цикла космического аппарата разведывательного действия необходимо учитывать несколько ключевых компонентов. Эти компоненты включают в себя (рисунок 1.3.2.) тренды, сезонные колебания и случайные факторы, которые могут повлиять на затраты.

3. Сбор данных для расчета

Для расчета необходимо собрать данные по следующим направлениям:

- данные о затратах на разработку, производство и запуск космических аппаратов, включая затраты на фотосъемку и системы ГЛОНАСС;

- данные о внешних факторах, влияющих на затраты, такие как изменения в ценах на материалы, услуги и технологии;

- информацию о рисках, связанных с каждым этапом жизненного цикла космического аппарата, включая вероятность аварий и их последствия.

4. Тогда: Тренд затрат на разработку и запуск составляет  $T=10$  млн. рублей. Сезонные колебания, связанные с увеличением затрат в определенные месяцы, составляют  $S = 1.2$  (20% увеличение). Случайные колебания, связанные с рисками аварий и непредвиденных обстоятельств, со-

ставляют  $E=1.5$  (50% увеличение). Теперь подставим эти значения в формулу:

$$C = 10000000 \times 1.2 \times 1.5$$

5. Расчет итоговых затрат.

Выполним расчет:  $C=10000000 \times 1.2 \times 1.5 = 18000000$  рублей

Таким образом, общие затраты на реализацию проекта космического аппарата разведывательного действия с учетом рисков всех этапов составляют 18 млн. рублей.

Данная модель позволяет учитывать различные факторы, влияющие на затраты, и обеспечивает более точное прогнозирование финансовых ресурсов, необходимых для реализации космических проектов и других ПДН. Использование аддитивно-мультипликативной модели помогает в управлении рисками и оптимизации затрат на всех этапах жизненного цикла космического аппарата.

Блок 5. Валидация модели. После построения АММ необходимо провести ее валидацию, сравнив прогнозируемые значения с фактическими данными. Это позволит выявить возможные недостатки модели и скорректировать ее параметры. Для сравнения можно использовать несколько метрик точности, таких как:

Средняя абсолютная ошибка (MAE): эта метрика измеряет среднюю абсолютную разницу между прогнозируемыми и фактическими значениями. Она позволяет оценить, насколько близки прогнозы к реальным данным.

Средняя квадратная ошибка (RMSE): эта метрика придает больший вес большим ошибкам и помогает выявить, насколько сильно прогнозы отклоняются от фактических значений.

Средняя абсолютная процентная ошибка (MAPE): эта метрика измеряет среднюю процентную разницу между прогнозируемыми и фактическими значениями, что позволяет оценить точность прогноза в относительных величинах.

По ПДН имеются следующие данные:

- прогнозируемые значения за 2024 год: [100, 120, 130, 150, 160]

- фактические данные за 2024 год: [95, 125, 135, 145, 170]

Теперь проведем расчеты для каждой метрики: MAE = 6, RMSE = 6,32, MAPE = 4,48 (Детализация расчетов представлена в приложении 1).

MAE: 6 — это значение показывает среднюю абсолютную ошибку в прогнозах

RMSE: 6,32 — это значение указывает на среднюю ошибку с учетом квадратов отклонений, что делает его чувствительным к большим ошибкам.

MAPE: 4,48% — это значение показывает, что в среднем прогнозы отклоняются от фактических данных на 4,48%.

Блок 6. Применение модели для принятия решений при создании ПДН. Разработанная модель может быть использована для: прогнозирования потенциальных потерь и затрат на ликвидацию последствий рисков; разработки стратегий управления рисками, направленных на минимизацию потерь и оптимизацию затрат; оценки эффективности мероприятий по снижению рисков и затрат на их ликвидацию.

Таким образом обоснована необходимость разработки аддитивно-мультипликативной модели, потому как она будет являться мощным инструментом для прогнозирования потерь и затрат, связанных с производством продукции двойного назначе-

ния. Она позволяет учитывать множество факторов и обеспечивать более точные оценки, что способствует повышению рискоустойчивости предприятий ОПК к внутренним и внешним рискам.

**Таблица 1 – Этапы АММ прогнозирования потерь от реализации рисков производства продукции двойного назначения и затрат на ликвидацию их последствий (СР) [разработано автором]**

№ п/п	Риски Rij	Веса Aij	Проект 1			Проект 2		
			Оценки рисков Xij	Вклад AijXij	Совок. стоим. СРх (млн. руб.)	Оценки рисков Xij	Вклад AijXij	Совок. стоим. СРх (млн. руб.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Этап 1. Прогнозирование СР на этапе концепции (СР1)								
1	R11	0,002	3	0,006	200	2	0,004	220
2	R21	0,002	1	0,002	150	1	0,002	120
3	R31	0,016	1	0,016	75	0	0	190
Этап 2. Прогнозирование СР на этапе разработки технического проекта (СР2)								
Оценивание совокупной стоимости рисков этапа (СРТП1)					197			199
Этап 3. Прогнозирование СР на этапе разработки рабочей документации (СР3)								
Оценивание совокупной стоимости рисков этапа (СРРД1)					244			249
Этап 4. Прогнозирование СР на этапе изготовления опытного образца (СР4)								
Оценивание совокупной стоимости рисков этапа (СРОО1)					322			345
Этап 5. Прогнозирование СР на этапе наземной отработки (испытания) (СР5)								
Оценивание совокупной стоимости рисков этапа (СРИспыт1)					270			271
Этап 6. Прогнозирование СР на этапе корректировки документации (СР6)								
Оценивание совокупной стоимости рисков этапа (СРкор.док1)					373			383
Этап 7. Прогнозирование СР на этапе испытаний и доработки документации (СР7)								
Оценивание совокупной стоимости рисков этапа (СРИсп.и дор.док1)					405			415
Этап 8. Прогнозирование СР на этапе ввода в эксплуатацию (СР8)								
Оценивание совокупной стоимости рисков этапа (СРзапуск1)					3820			2920
Оценивание совокупной стоимости рисков всех этапов создания ПДН (СРПДН = $\sum$ СРэтап1)					6056			5212
Вероятность Р = Р1Р2...Р8 успешного выполнения проекта				0,094			0,629	
Оценка Q = 1 - Р риска R, т.е. вероятность невыполнения проекта в срок				0,906			0,371	

Совокупная стоимость рисков (столб. 6) составит сумму всех сков этапов создания ПДН: сков первого проекта (табл. 1, сковокупных стоимостей ри-

$$СРПДН1 = \sum СРэтап1 = СРконцеп1 + СРТП1 + СРРД1 + СРОО1 + СРиспыт1 + СРкор.док.1 + СРИсп.и дор.док.1 + СРзапуск1$$

Подставим значения:  
 $СРконцеп1 = 425$  млн. руб.  
 $СРТП1 = 197$  млн. руб.  
 $СРРД1 = 244$  млн. руб.  
 $СРОО1 = 322$  млн. руб.  
 $СРиспыт1 = 270$  млн. руб.  
 $СРкор.док.1 = 373$  млн. руб.  
 $СРИсп.и дор.док.1 = 405$  млн. руб.  
 $СРзапуск1 = 3820$  млн. руб.

$$СРПДН1 = 425 + 197 + 244 + 322 + 270 + 373 + 405 + 3820 = 6056 \text{ млн. руб.}$$

Аналогично, совокупная стоимость рисков проекта рассчитывается по формуле:

$$СРПДН2 = \sum СРэтап2 = СРконцеп2 + СРТП2 + СРРД2 + СРОО2 + СРиспыт2 + СРкор.док.2 + СРИсп.и дор.док.2 + СРзапуск2$$

Подставим значения:  
 $СРконцеп2 = 430$  млн. руб.  
 $СРТП2 = 199$  млн. руб.  
 $СРРД2 = 249$  млн. руб.

$СРОО2 = 345$  млн. руб.  
 $СРиспыт2 = 271$  млн. руб.  
 $СРкор.док.2 = 383$  млн. руб.  
 $СРИсп.и дор.док.2 = 415$  млн.

руб.  
 $СРзапуск2 = 2920$  млн. руб.  
 Теперь рассчитаем:

$$СРПД2 = 430 + 199 + 249 + 345 + 271 + 383 + 415 + 2920 = 5212 \text{ млн. руб}$$

Сравнив совокупные стоимости рисков двух проектов, мы видим:

$$\begin{aligned} СРПД1 &= 6056 \text{ млн. руб.} \\ СРПД2 &= 5212 \text{ млн. руб.} \end{aligned}$$

Поскольку вероятность реализации второго проекта значительно выше (в 7 раз), приоритет для управленческих воздействий отдается совокупной стоимости рисков

разработки ПДН второго проекта. Это означает, что необходимо сосредоточить усилия на управлении рисками второго проекта, чтобы минимизировать потенциальные затраты и повысить вероятность успешной реализации.

Таким образом, оценка совокупной стоимости рисков для обоих проектов позволя-

ет определить, где следует сосредоточить управленческие усилия. В данном случае, несмотря на то что совокупная стоимость рисков первого проекта выше, вероятность его реализации значительно ниже, что делает второй проект более приоритетным для управления рисками.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Зубова Л.В., Зубов А.О., Чернышев В.В., Карпенко К.А. Методика определения рискоемкости этапов жизненного цикла Гособоронзаказа журнал: Научно-аналитический журнал «Вестник санкт-петербургского университета ГПС МЧС России», 2023 № 3. – URL: <https://doi.org/10.61260/2218-130X-2023-3-106-117> (дата обращения: 05.12.2023).
2. Зубова Л.В., Петушкин А.М. Методика принятия управленческих решений при разработке ракетно-космической техники в рамках выполнения Гособоронзаказа // Проблемы экономики и юридической практики. 2021. Т. 17. № 3. С. 22-28.
3. Зубова Л.В., Николаев С.П., Колесник А.В. Особенности научно-технических рисков при разработке ракетно-космической техники. Technical sciences // Science and Society. 2018. № 3. С. 111-121.
4. Зубова Л.В., Зубов А.О., Гоцкая Н.Р., Мартыненко О.В., Петров Д.М., Фарбер В.А. методология оценивания рискоустойчивости хозяйствующих субъектов с учетом этапов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1-1. С. 51-58. – URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=236> (дата обращения: 05.12.2023).
5. Зубова Л.В., Коровин Э.В., Никитин Ю.А. Методика категорирования потенциально опасных рисков системы технологического обеспечения разработки и производства ВВСТ // Науч.-аналит. журн. «Вестник С.-Петербур. ун-та ГПС МЧС России». 2021. № 1. С. 147-157.
6. Инновационный метод обоснования выбора проектировщика на основе оценивания рискоустойчивости при архитектурно-строительном проектировании / А.Н. Асташенко [и др.] // Вестник Российской нового университета. Сер.: Человек и общество. 2023. № 1. С. 66-76. – URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2620&ysclid=1psahgz8k07655578101> (дата обращения: 05.12.2023).
7. Ahmed A., Kayis B., Amornsawadwatana S. A review of techniques for risk management in projects // Benchmarking: An International Journal. 2007. Vol. 14. № 1. P. 22-36.
8. Уоллес Л., Кейл М., Рай А. Как риск проекта программного обеспечения влияет на эффективность проекта: Исследование измерений риска и исследовательская модель // Науки о решении. 2004. Том 35. № 2. Р. 289-321.
9. Купер Р.Г. Управление проектами развития технологий // IEEE engineering management review. 2007. Том 35. № 1. Р. 67-76.
10. А.А. Целыховских Методический подход оцениванию и мониторингу рискоустойчивости системы управления инвестиционно-строительным проектом / А.А. Целыховских [и др.] // Вестник Российской нового университета. Сер.: Человек и общество. 2023. № 1. С. 43-54.
11. Целыховских А.А., Никитин Ю.А., Зубов А.О. Методика прогнозирования стоимости процесса разработки образца вооружения, военной и специальной техники на основе проектного подхода с учетом неопределенности стоимостных данных // Вестник Екатерининского института.

2022. № 3 (59). С. 59-65. – URL: [https://www.elibrary.ru/ip\\_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620](https://www.elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620) (дата обращения: 05.12.2023).
12. Ладоня С.Г. Оптимизация процесса санкционирования расходов. - URL: [https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/b78/Statya-nachalnika-otdela-raskhodov-UFK-po-Amurskoy-oblasti-S.G.-Ladoni-\\_Optimizatsiya-protsesssa-sanktsionirovaniya-raskhodov.pdf](https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/b78/Statya-nachalnika-otdela-raskhodov-UFK-po-Amurskoy-oblasti-S.G.-Ladoni-_Optimizatsiya-protsesssa-sanktsionirovaniya-raskhodov.pdf) (дата обращения: 11.05.2023).
13. Бухтик М.И., Шаплыко А.И. Анализ зарубежного и отечественного опыта развития риск-менеджмента // Перспективные научные исследования: опыт, проблемы и перспективы развития: сб. науч. статей по материалам IV Междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2020. С. 59-64. EDN MDIPJG.
14. Викулов С.Ф., Хрусталев Е.Ю. Методологические основы и специфика военно-экономического анализа // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 7. С. 2-11.
15. Зубов А.О., Зубова Л.В. Принятие управлеченческих решений в условиях неопределенности при выполнении гособоронзаказа и конкуренции посредством динамического моделирования между ключевыми структурными показателями деятельности хозяйствующих субъектов // Известия СПбГЭУ. СПб.: СПбГЭУ, 2019. № 1 (115). С. 97-100.
16. Зубов А.О. Понятие, показатели и критерии рискоустойчивости системы материально-технического обеспечения боевой готовности вооруженных СИЛ Викулов С.Ф., Зубов А.О., Никитин Ю.А. Финансы и кредит. 2022. Т. 28. № 4 (820). С. 732-747.
17. Зубова Л.В. Теоретическое обоснование выбора оптимального значения показателя финансовой устойчивости организации. Последние тенденции в управлении наукой и технологиями. 2019. № 1. С. 55-68.
18. Коровин Е.В., Смирнов А.С., Кузьмин В.Н., Кураков А.В. Развитие проблемно-ориентированной системы управления и принятия решений и оптимизация вебологии экономических и социальных систем. разработка системы оценки рисков для создания ракетно-космической техники. 2021. т. 18. специальный выпуск. с. 436-451.

## REFERENCES

1. Zubova L.V., Zubov A.O., Chernyshev V.V., Karpenko K.A. Methodology for determining the risk intensity of life cycle stages State defense order journal: Scientific and analytical journal «Bulletin of St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergencies of Russia,» 2023 No. 3. – URL: <https://doi.org/10.61260/2218-130X-2023-3-106-117> (date of access: 05.12.2023).
2. Zubova L.V., Petushkov A.M. Methodology for making management decisions in the development of rocket and space technology in the framework of the implementation of the State Defense Order//Problems of economics and legal practice. 2021. VOL. 17. № 3. P. 22-28.
3. Zubova L.V., Nikolaev S.P., Kolesnik A.V. Features of scientific and technical risks during the development of rocket and space technology. Technical sciences // Science and Society. 2018. № 3. P. 111-121.
4. Zubova L.V., Zubov A.O., Gotskaya N.R., Martynenko O.V., Petrov D.M., Farber V.A. methodology for assessing the risk tolerance of economic entities, taking into account the stages of research and development//Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2019. № 1-1. S. 51-58. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=236> (date of access: 05.12.2023).
5. Zubova L.V., Korovin E.V., Nikitin Yu.A. Methodology for Categorizing Potentially Dangerous Risks of the Technological Support System for Development and production of BBST//Scientific-analytical. journal. «Herald S.-Peterb. University of the State Fire Service EMERCOM of Russia. » 2021. № 1. P. 147-157.
6. Innovative method of substantiating designer selection based on assessment of risk tolerance in architectural and construction design/A.N. Astashenko [et al. ]//Bulletin of the Russian New University. Ser.: Man and society. 2023. № 1. S. 66-76. – URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2620&ysclid=1psahgz8k0765578101> (date of access: 05.12.2023).
7. Ahmed A., Kayis B., Amornsawadwatana S. Обзор методов управления рисками в проектах// Бенчмаркинг: Международный журнал. 2007. Том 14. № 1. Р. 22-36.
8. Wallace L., Keil M., Rai A. How software project risk affects project performance: An investigation of the dimensions of risk and an exploratory model // Decision sciences. 2004. Vol. 35. № 2. P. 289-321.
9. Cooper R.G. Managing technology development projects // IEEE engineering management review. 2007. Vol. 35. № 1. P. 67-76.

10. A.A. Tselykovskikh *Methodological approach to assessing and monitoring the risk tolerance of the investment and construction project management system*/A.A. Tselykovskikh [et al.] // *Bulletin of the Russian New University. Ser.: Man and society.* 2023. № 1. P. 43-54.
11. Tselykovskikh A.A., Nikitin Yu.A., Zubov A.O. *Methodology for predicting the cost of the process of developing a sample of weapons, military and special equipment based on the project approach, taking into account the uncertainty of cost data*// *Bulletin of the Catherine Institute.* 2022. № 3 (59). S. 59-65. – URL: [https://www.elibrary.ru/ip\\_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620](https://www.elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620) (дата обращения: 05.12.2023).
12. Ladonya S.G. *Optimization of the expense authorization process.* - URL: <https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/b78/Staty-a-nachalnika-otdela-raskhodov-UFK-po-Amurskoy-oblasti-S.G.-Ladoni-Optimizatsiya-protsessa-sanktsionirovaniya-raskhodov.pdf> (date of access: 11.05.2023).
13. Bukhtik M.I., Shaplyko A.I. *Analysis of foreign and domestic experience in the development of risk management*// *Promising scientific research: experience, problems and development prospects: Sat scientific. articles based on materials from IV International. scientific-practical. conf.* Ufa, 2020. P. 59-64. EDN MDIPJG.
14. Vikulov S.F., Khrustalev E.Yu. *Methodological foundations and specifics of military-economic analysis*// *Economic analysis: theory and practice.* 2014. № 7. P. 2-11.
15. Zubov A.O., Zubova L.V. *Making management decisions in conditions of uncertainty in the implementation of state defense orders and competition through dynamic modeling between key structural indicators of the activities of economic entities*// *Izvestia SPbSEU.* St. Petersburg: SPbSEU, 2019. № 1 (115). P. 97-100.
16. Zubov A.O. *Concept, indicators and criteria of risk tolerance of the combat readiness system of the Armed Forces.* Vikulov S.F., Zubov A.O., Nikitin Yu.A. *Finance and credit.* 2022. T. 28. № 4 (820). P. 732-747.
17. Zubova L.V. *Theoretical substantiation of election of the optimum value of financial stability indicator of the organization* *Recent Trends in Science and Technology Management.* 2019. № 1. P. 55-68.
18. Korovin E.V., Smirnov A.S., Kuzmin V.N., Kurakov A.V. *Development of problem-oriented management and decision-making system and optimization of economic and social systems webology. development of a risk assessment system for the creation of space rocket technology.* 2021. t. 18. special issue. c. 436-451.

Статья поступила в редакцию: 03.02.2025

The article was received: 03.02.2025

---

Карпенко Кирилл Андреевич - начальник учебной лаборатории 243 Военно-космическая академии им. А.Ф. Можайского, соискатель ученой степени кандидата экономических наук, Российской академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия  
 kirill\_karpenko\_2@mail.ru

научный руководитель - доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Российской академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Санкт-Петербург, Зубова Людмила Витальевна

Karpenko Kirill A. - head of the training laboratory, 243 Military Space Academy them. A.F. Mozhaisky. Applicant for the degree of candidate of economic sciences of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA), St. Petersburg, Russia  
 kirill\_karpenko\_2@mail.ru

scientific supervisor - doctor of economic sciences, professor of the department of economics of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation n (RANEPA), St. Petersburg, Lyudmila V. Zubova

© Карпенко К.А.

УДК 338.24; 338.27; 658.1

ББК 65.291.9-28



Голубова М.И.

Криничный А.А.  
студент магистр 1 курса,  
Пятигорский институт  
(филиал),  
Северо-Кавказский  
Федеральный университет,  
Пятигорск

Krinichny A.A.,  
1st year master student,  
Pyatigorsk Institute (branch),  
North Caucasus Federal  
University,  
Pyatigorsk

Ворсин Н.А.,  
студент магистр 1 курса,  
Пятигорский институт  
(филиал),  
Северо-Кавказский  
Федеральный университет,  
Пятигорск

Vorsin N.A.,  
1st year master student,  
Pyatigorsk Institute (branch),  
North Caucasus Federal  
University,  
Pyatigorsk

Афанасов П.М.,  
студент магистр 2 курса,  
Пятигорский институт  
(филиал),  
Северо-Кавказский  
Федеральный университет,  
Пятигорск

Afanasov P.M.,  
2nd year master student,  
Pyatigorsk Institute (branch),  
North Caucasus Federal  
University,  
Pyatigorsk

Голубова М.И.,  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Пятигорский институт  
(филиал),  
Северо-Кавказский  
Федеральный университет,  
Пятигорск

Golubova M.I.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
Pyatigorsk Institute (branch),  
North Caucasus Federal  
University,  
Pyatigorsk

## РИСКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

*RISKS OF AN ORGANIZATION'S ECONOMIC SECURITY IN THE  
CONTEXT OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION*

**Аннотация.** Данная статья направлена на рассмотрение рисков и угроз экономической безопасности предприятия, которые могут наступить при внедрении и использовании цифровых технологий. Применение цифровых технологий в условиях четвертой революции Индустрия 4.0. становится одним из ключевых элементов, так как в условиях жесткой конкуренции очень важно искать различные возможности, которые создадут преимущества по отношению к конку-

рентам. Однако при поиске новых возможностей необходимо также проводить комплексный анализ последствий, которые могут наступить при внедрении и использовании того или иного инструмента. Внедрение современных цифровых инструментов в производственные процессы необходимо для стимулирования организаций к адаптации под современные условия ведения того или иного бизнеса, способное на эффективное достижение устанавливаемых

производственных задач.

**Ключевые слова:** цифровизация, экономическая безопасность, искусственный интеллект, автоматизация, риски экономической безопасности

**Abstract:** This article is aimed at considering the risks and threats to the economic security of an enterprise that may occur with the introduction and use of digital technologies. The use of digital technologies in the context of the fourth revolution,



*Industry 4.0. is becoming one of the key elements, since in a highly competitive environment it is very important to look for various opportunities that will create advantages over competitors. However, when looking for new opportunities, it is also necessary to conduct a comprehensive analysis of the consequences that may occur when implementing and using a particular tool. The introduction of modern digital tools into production processes is necessary to encourage organizations to adapt to modern business conditions, capable of effectively achieving the set production objectives.*

**Keywords:** *digitalization, economic security, artificial*

### ***intelligence, automation, economic security risks***

В современных реалиях одним из важнейших аспектов успешного ведения бизнеса является его цифровизация. Причиной этого является то, что ее внедрение предоставляет различные возможности и преимущества, нежели использование более устаревших технологий. Выражается это в том, что, например, появляется возможность использования искусственного интеллекта, создание больших баз данных, быстрый обмен информацией, облачное хранение данных, роботизация и т.д. Благодаря этому появляется возможность анализи-

ровать большие массивы данных и принимать оптимальные управленческие решения. Однако цифровизация бизнес-процессов помимо того, что она создает ряд преимуществ, также несет в себе ряд цифровых рисков и угроз для обеспечения экономической безопасности предприятия. Под цифровым риском следует понимать совокупность неблагоприятных последствий, которые могут наступить в результате цифровизации бизнес-процессов предприятия.

К основной группе рисков, которые могут возникнуть при внедрении и использовании цифровых можно отнести следующие (см. рис. 1).



**Рисунок 1 – Риски внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы предприятия [1]**

Рассмотрев рисунок 1, становится понятно, что переход бизнеса к цифровым технологиям будет сопровождаться большой группой рисков, каждую из которых рассмотрим более детально.

**Риски больших данных.** В процессе осуществления де-

ятельности предприятия с каждым днем возникает потребности в сборе, хранении и анализе большого массива данных цифровом формате. Однако информация, которая хранится на виртуальных источника подвержена различным угрозам. Среди таких

угроз можно выделить:

- Риск конфиденциальности информации. Суть данного риска заключается в том, что информация, которая находится в цифровом формате может быть подвержена набирающему с каждым днем обороты росту кибератак.

Следовательно, появляется вероятность того, что данные могут быть похищены и впоследствии опубликованы в СМИ или же переданы конкурентам;

- Риск утраты данных. Находясь на новых системах хранения информации данные могут быть частично или же полностью потеряны. Причины могут быть самыми разными. Например, может возникнуть какая-либо чрезвычайная ситуация или же данные потеряны по вине сотрудников;

- Риск переполнения хранилища и снижения эффективности больших данных. Суть данного риска заключается в

том, что в случае использования неоптимальной системы сбора и хранения данных возникает вероятность того, что со временем хранилище будет переполнено и новые, потенциально необходимые данные могут быть не получены либо же старые данные могут быть потеряны. В конечном итоге это может привести к определенным сложностям в принятии оптимальных управленческих решений.

Риск кибербезопасности. Кибербезопасность представляет собой набирающий с каждым днем все большую популярность процесс защиты

формате данных. Причиной этого является то, что происходит активный процесс внедрения новых цифровых технологий, и, в связи с этим, растет количество кибератак с целью хищения различных данных. Так, согласно статистическим данным (см. рис. 2), наибольший удельный вес утечки информации за последние годы осуществляется с помощью кибератак, они составляют 82-83% от общего количества. Остальная часть похищенных данных осуществляется как правило внутренними сотрудниками предприятия.

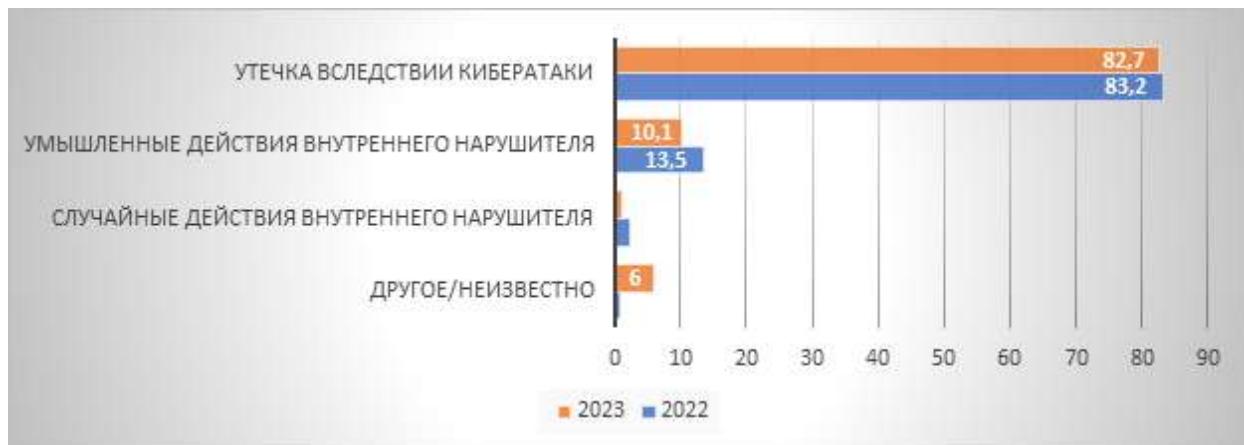


Рисунок 2 – Распределение утечек информации в России по типам инцидентов за 2022-2023 гг. в % [Разработано автором на основе статистических данных][10]

Управление человеческими ресурсами. Особенность данного риска заключается в том, что в процессе внедрения технологий руководство предприятия может столкнуться с проблемой полного или же частичного дефицита кадров, которые смогут ими управлять. Следовательно, руководящим органам будет необходимо либо искать квалифицированных специалистов, либо же повышать квалификацию уже имеющегося кадрового состава, а это в свою очередь приведет к дополнительным затратам.

Риск автоматизации. Суть данного риска заключается в том, что в процессе циф-

ровизации процессов руководство предприятия может столкнуться с определенными сложностями при их внедрении. Источниками могут являться, например, сложности автоматизированных процессов, сбои программного обеспечения, которые могут возникнуть в том числе и по причине санкций, так как большинство используемых программ являются зарубежными, а система управления предприятием недостаточно гибкая.

Риск технологий беспроводной связи. В процессе внедрения цифровых технологий используется большое количество инфраструктурных

компонентов, которые подключаются к сети интернет. Подключение к сети как проводным, так и беспроводным способом, то есть с использованием радиочастот. Использование беспроводного соединения является куда менее безопасным, причиной этого является то, что достаточно иметь специализированное оборудование с большим радиусом действия и данные могут быть похищены.

На сегодняшний день наблюдается тенденция роста числа случаев утечки информации в открытый доступ. Так, согласно статистическим данным (см. рис. 3), в период 2019-2023 гг. наблюдается

стабильный рост незаконного распространения информации. Наибольший удельный вес составляет период 2022-2023 гг., где в открытый доступ было непреднамеренно разглашено 1404,2 и 1777,3 млн. данных. Причиной такого большого роста утечек данных является увеличение количества кибератак, которое в свою очередь увеличилось из-за введения санкций. Также одной из причин является

преимущественное использование технологий иностранных производителей, которые ушли с российского рынка. Следовательно, возникли сложности с нуждающимся в обновлении программном обеспечении и это открыло перед хакерами возможности взлома и хищения данных.

Среди информации, которая в наибольшей степени подвергается хищению, относятся персональные данные и

корпоративная информация предприятия. Корпоративная информация предприятия значительно в большей степени похищается и выкладываются в открытый доступ. Но в 2023 г. наблюдалось обратное - утекшие записи персональных данных практически в два раза превысили утечку корпоративной информации предприятий.

**Таблица 3 – Число случаев утечки корпоративной информации и количество утекших персональных данных за 2019-2023гг. [10]**

Наименование	Год				
	2019	2020	2021	2022	2023
Утекшие записи персональных данных, млн.	273,9	191,2	250,4	702,2	1121,3
Случаи утечки корпоративной информации, млн.	471	449	356	770	656
Всего утечек	744,9	640,2	606,4	1404,2	1777,3

Цифровизация экономической безопасности предприятия, как говорилось выше, имеет ряд рисков. Так, согласно проведенному опросу за 2023 г. и прогнозируемому 2024 г. (см. таб. 4) большинство пришло к выводу, что наибольшим недостатком

обеспечения информационной безопасности предприятия является дефицит квалифицированных кадров. Также среди проблем было выявлены угрозы внутреннего характера, отсутствие поддержки применяемого программного обеспечения, повышение

частоты фишинговых атак, переход с зарубежного программного обеспечения на отечественные аналоги и недостаточное финансирование сектора информационной безопасности предприятия.

**Таблица 4 – Недостатки и риски информационной безопасности, выявленные в 2023 году и прогнозируемые в 2024 г. [10]**

Наименование фактора	2023г.	2024г.
Дефицит кадров в области информационной безопасности и его рост	52%	50%
Угрозы внутреннего характера	35%	36%
Отсутствие поддержки применяемого программного обеспечения	42%	36%
Кибератаки с применением вирусов-вымогателей	12%	18%
Повышение частоты фишинговых атак	34%	36%
Переход с зарубежного программного обеспечения на отечественные аналоги	45%	54%
Недостаточное финансирование сектора информационной безопасности предприятия	46%	48%
Рост случаев DDoS-атак	26%	23%
Рост показателей взлома IT-периметра организации	19%	27%

Цифровые риски, которые возникают систематически в отношении экономической и, в том числе, информационной безопасности предприятия, служат своего рода подом для того, чтобы разрабатывать и внедрять новые технологии

для активного противодействия киберугрозам. На сегодняшний день существует достаточно большое количество программных продуктов, которые способны обеспечить достаточный уровень защиты информации предприятия, что в

конечном результате положительно повлияет на ее устойчивость.[2]

На сегодняшний день все большую популярность приобретают технологии, которые обеспечивают экономическую безопасность предприятия на

основе искусственного интеллекта. Отличительной особенностью данных технологий является то, что они способны значительно быстрее реагировать на потенциальные угрозы, которые могут навредить предприятию. Так, например, наибольшее предпочтение среди используемых продуктов программного обеспечения, которые наиболее эффективно защищают важную для предприятия информацию, можно выделить следующие:

- РискАналитик. Данная программа является отечественной разработкой, которая позволяет осуществлять сбор данных о текущих показателях безопасности и качества посредством встроенного комплексного набора модулей. Данная программа является самообучающейся, она проводит сбор и анализ статистических данных, осуществляет идентификацию потенциальных рисков в случае определения тенденций, которые могут привести к неблагоприятным последствиям для устойчивости предприятия и в конечном итоге осуществляется процесс разработки корректиро-

вочных мероприятий, которые ориентированы на их ликвидацию;

- Darktrace. Эта разработка является зарубежной. Она построена также на основе искусственного интеллекта. Цель данной платформы заключается в том, чтобы своевременно реагировать на кибератаки и своевременно их ликвидировать без каких-либо сложностей. Реагирование программы происходит на основе алгоритмов, которые осуществляют анализ всех данных предприятия. Осуществляется анализ, например, с того, какие данные предоставляются клиентам или же партнерам организации [9].

- DataMiner. Данная разработка также является зарубежной. Ее суть заключается в том, чтобы осуществлять поиск незначительной на первый взгляд информации, которая в дальнейшем при осуществлении прогнозных процессов, может стать одной из ключевых для обнаружения и ликвидации неблагоприятных для предприятия условий. Эта разработка является одной из наиболее эффективных для

обеспечения экономической безопасности предприятия. Однако ее использование на сегодняшний день невозможно на территории России, так как с 2022 г. действуют санкции [8].

Руководство организации с каждым днем все больше внедряют различных мероприятий, направленных на повышение уровня экономической безопасности организации в связи с активным внедрением технологий. Так, согласно проведенному опросу (см. рис. 5), активно проводится ряд мероприятий, среди которых можно выделить проведение мероприятий по обеспечению информационной безопасности, внедрение защиты от вторжений и внедрение защиты DPL (специальные программы, которые направлены на защиту важной для предприятия информации от потенциальных утечек). Наибольшую популярность среди мероприятий имеет проведение ряда обучающих мероприятий по обеспечению информационной безопасности предприятия.

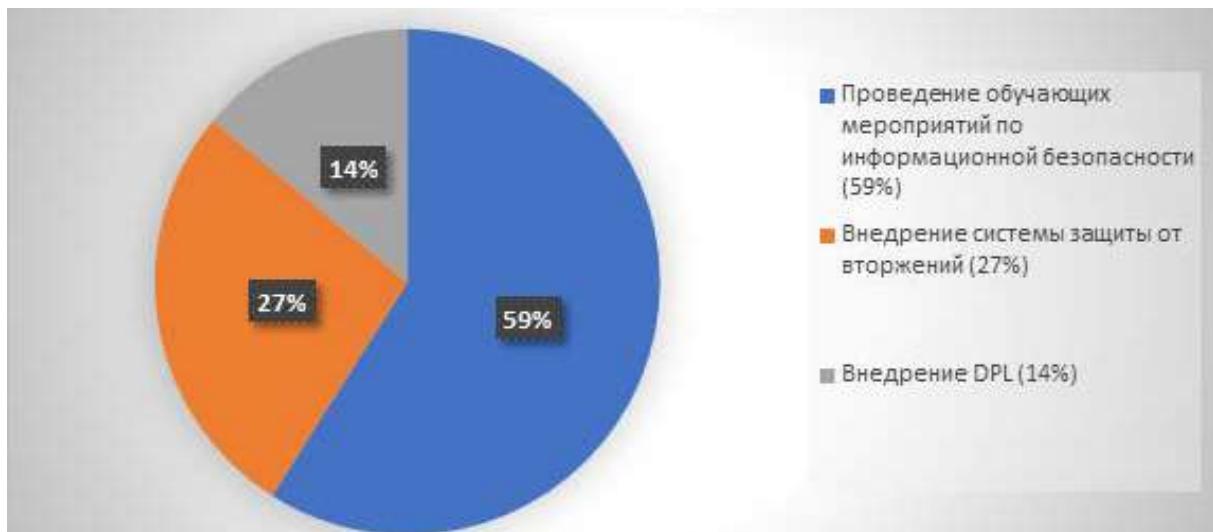


Рисунок 5 – Меры, направленные на обеспечение информационной безопасности в 2023 г. [Разработано автором на основе статистических данных] [10]

Так как в современных реалиях наблюдается активная разработка и внедрение цифровых продуктов на основе искусственного интеллекта, которые автома-

тизируют те или иные процессы, и осуществляющих обеспечение экономической безопасности предприятия, для дальнейшего развития и повышения эффективности были разработаны следующие мероприятия:

- Необходимо создать и внедрить алгоритм в программы, применяемые на предприятии и построенных на базе искусственного интеллекта, способного в случае совершения кибератаки, установить настоящий, не ложный источник данного вида правонарушений. Это позволит не только предотвратить утечку данных предприятия, но и сделает возможным установить лич-

ности злоумышленников и привлечь преступников к ответственности;

- Очень важно, чтобы технологии, которые отвечают требованиям безопасности максимально использовались всеми предприятиям. В связи с этим необходимо на законодательном уровне закрепить обязательность использования всех необходимых программ, так как в случае недостаточной защищенности повышается риск кражи очень важной для предприятия информации. Те предприятия, которые не будут выполнять требования, необходимо привлекать к ответственности.

Таким образом, подводя

итог всему вышесказанному можно прийти к выводу, что активно развивающийся процесс внедрения и использования новейших цифровых технологий создает ряд преимуществ и удобств для тех предприятий, которые этим активно занимаются. Однако использование цифровых технологий помимо того, что решает ряд проблем, в тоже время создает ряд новых угроз, среди которых основной является киберпреступность. В связи с этим появляется необходимость в разработке комплекса мероприятий и инструментов, направленных на обнаружение и их нейтрализацию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бондарев В.В. Введение в информационную безопасность автоматизированных систем. М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана. 2024. 252 с.
2. Бондарев В.В. Введение в информационную безопасность автоматизированных систем. М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана. 2024. 252 с.
3. Кузнецова Е.И. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / Е. И. Кузнецова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. 338 с.
4. Сергеев А.А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. 275 с.
5. Экономическая безопасность: учебник / К.Б. Беловицкий, М.А. Кузовлева, Н.Ф. Микаева. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков» 2023. 586 с.
6. Экономическая безопасность организации: учебник / Е.М. Белый, Е.В. Пустынникова, А.А. Байгулова [и др.]; под ред. Е.М. Белого. — Москва: КноРус, 2022. 346с.
7. Официальный сайт системы информационной безопасности в цифровой экономике. - URL: <https://www.infowatch.ru/> (дата доступа 02.03.2025).
8. Официальный сайт системы заблаговременного обнаружения кибератак «DataMiner». - URL: <https://www.dataminr.com/> (дата доступа 02.03.2025).
9. Официальный сайт системы безопасности «Darktrace». - URL: <https://darktrace.com/> (дата доступа 02.03.2025).
10. Официальный сайт InfoWatch — ведущий российский разработчик решений для обеспечения информационной безопасности организаций. - URL: <https://www.infowatch.ru/company/about> (дата доступа 02.03.2025).

## REFERENCES

1. Bondarev V.V. Introduction to information security of automated systems. Moscow: Bauman Moscow State Technical University. 2024. 252 p.
2. Bondarev V.V. Introduction to information security of automated systems. Moscow: Bauman Moscow State Technical University. 2024. 252 p.
3. Kuznetsova E.I. Economic security: textbook and practice for universities / E. I. Kuznetsova. — 3rd ed., reprint. and add. — Moscow: Yurait Publishing House, 2024. 338 p.
4. Sergeev A.A. Economic security of the enterprise: textbook and practical course for universities / A. A. Sergeev. — 3rd ed. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2024. 275 p.

5. *Economic security: textbook / K.B. Belovitsky, M.A. Kuzovleva, N.F. Mikaeva. – Moscow: Publishing and Trading Corporation «Dashkov» 2023. 586 p.*
6. *Economic security of the organization: textbook / E. M. Bely, E. V. Pustynnikova, A. A. Baigulova [et al.]; edited by E. M. Bely. – Moscow: KnоРus, 2022. 346 p.*
7. *The official website of the information security system in the digital economy. - URL: <https://www.infowatch.ru/> (date of access 02.03.2025).*
8. *The official website of the early detection system of cyber attacks «DataMiner». - URL: <https://www.dataminr.com/> (date of access 02.03.2025).*
9. *The official website of the Darktrace security system. - URL: <https://darktrace.com/> (date of access 02.03.2025).*
10. *Official site InfoWatch is a leading Russian developer of solutions for ensuring information security of organizations. - URL: <https://www.infowatch.ru/company/about> (date of access 02.03.2025).*

Статья поступила в редакцию: 03.03.2025

*The article was received: 03.03.2025*

---

Криничный Алексей Александрович - Студент магистр 1 курса, кафедра финансов и бухгалтерского учёта, Пятигорский институт (филиал), Северо-Кавказский Федеральный университет, Пятигорск, Россия  
aleksey.3102001@mail.ru

*Krinichny Alexey A. - 1st year master student, department of finance and accounting, Pyatigorsk Institute (branch), North Caucasus Federal University, Pyatigorsk, Russia  
aleksey.3102001@mail.ru*

Ворсин Никита Андреевич - Студент магистр 1 курса, кафедра финансов и бухгалтерского учёта, Пятигорский институт (филиал), Северо-Кавказский Федеральный университет, Пятигорск, Россия  
vorsin.nik@mail.ru

*Vorsin Nikita A. - 1st year master student, department of finance and accounting, Pyatigorsk Institute (branch), North Caucasus Federal University, Pyatigorsk, Russia  
vorsin.nik@mail.ru*

Афанасов Павел Михайлович - Студент магистр 2 курса, кафедра финансов и бухгалтерского учёта, Пятигорский институт (филиал), Северо-Кавказский Федеральный университет, Пятигорск, Россия  
pav-afanasov@mail.ru

*Afanasov Pavel M.- 2nd year master student, department of finance and accounting, Pyatigorsk Institute (branch), North Caucasus Federal University, Pyatigorsk, Russia  
pav-afanasov@mail.ru*

Голубова Марина Ильинична - кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и бухгалтерского учета, Пятигорский институт (филиал), Северо-Кавказский Федеральный университет, Пятигорск, Россия  
golubovami@mail.ru

*Golubova Marina I. - candidate of economic sciences, associate professor of the Department of Finance and Accounting Pyatigorsk Institute (branch) North Caucasus Federal University, Pyatigorsk, Russia  
golubovami@mail.ru*

© Криничный А.А., Ворсин Н.А., Афанасов П.М., Голубова М.И.

---

УДК 336.7  
ББК 65.261



Пасынков В.Д.

## АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ НА РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ

*ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE KEY RATE ON RUSSIAN THE COMPANY*

**Аннотация.** В текущее время в России наблюдается обстановка, когда ключевая ставка находится в значительных колебаниях, поэтому нельзя недооценивать ее влияние на все секторы экономики страны. Цель данной статьи провести многосторонний анализ влияния ключевой ставки на российские компании и понять, какие меры можно предпринять для улучшения положения компаний и страны в целом. Исследование включает эмпирический анализ данных, рассматриваются механизмы, через которые изменение ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации воздействует на экономическую активность, стоимость заимствований и доступность кредитных ресурсов для бизнеса. Авторами выявлены зависимости между ключевой ставкой ЦБ и стоимостью акций компаний, распределением кредитов и количеством вкладов в банках. Проведен анализ статистических данных, отражающих зависимости экономических показателей российских компаний от

Сайфееева Е.Б.,  
старший преподаватель,  
Казанский (Приволжский)  
федеральный университет,  
Казань

Пасынков В.Д.,  
студент,  
Казанский (Приволжский)  
федеральный университет,  
Казань

Sayfeeava E.B.,  
senior lecturer,  
Kazan (Volga Region)  
Federal University,  
Kazan

Pasinkov V.D.,  
student,  
Kazan (Volga Region)  
Federal University,  
Kazan



ставки ЦБ. Сделаны выводы о том, как вести себя кампаниям в условиях повышенной ключевой ставки для успешного дальнейшего функционирования и получения прибыли. Результаты исследования могут быть полезны как для практиков в области финансового управления, так и для исследователей, изучающих взаимодействие денежно-кредитной политики и корпоративного сектора в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** **ключевая ставка, Центральный банк России, финансовая стабильность, инвестиции, кредитование, экономический рост, стоимость акций**

**Abstract.** Currently, Russia is experiencing a situation where the key interest rate is in significant fluctuations, so its impact on all sectors of the country's economy should not be underestimated. The purpose of this article is to conduct a multi-pronged analysis of the impact of the key rate on Russian companies and to understand what measures can be taken

to improve the situation of companies and the country as a whole. The study includes an empirical analysis of the data, examines the mechanisms through which a change in the key rate of the Central Bank of the Russian Federation affects economic activity, the cost of borrowing and the availability of credit resources for businesses. The authors have identified the relationship between the Central Bank's key rate and the value of company shares, the distribution of loans and the number of deposits in banks. The analysis of statistical data reflecting the dependence of economic indicators of Russian companies on the Central Bank rate is carried out. Conclusions are drawn about how campaigns behave in conditions of an increased key rate for successful further operation and profit. The research results can be useful both for practitioners in the field of financial management and for researchers studying the interaction of monetary policy and the corporate sector in the Russian Federation.

**Keywords:** **key rate, Central**

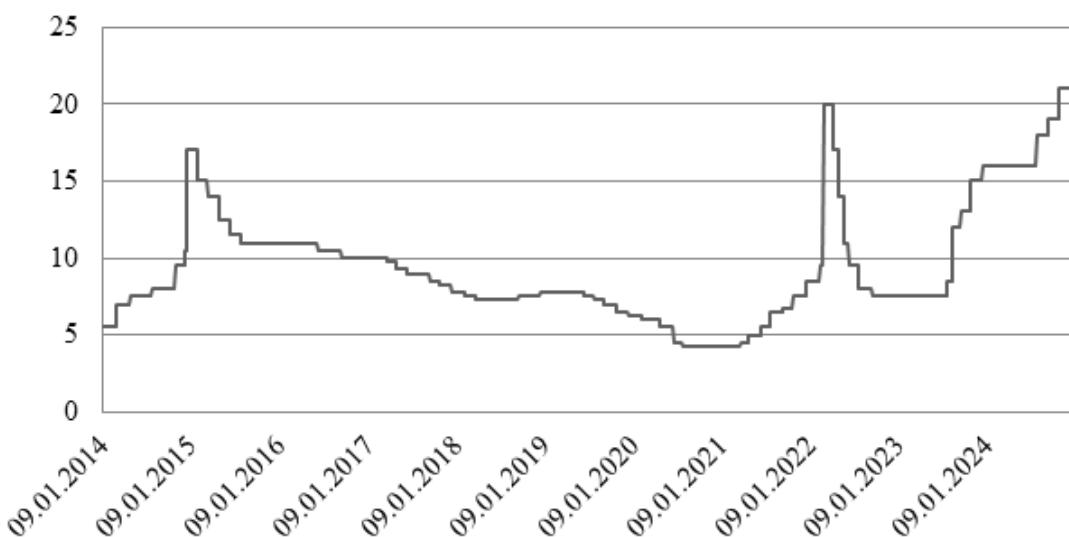
**Bank of Russia, financial stability, investments, lending, economic growth, stock price References**

**В современном мире, когда остро чувствуется экономическая неопределенность, значение ключевой ставки ЦБ позволяет не только понять общую экономическую ситуацию в России, но и является одним из ключевых факторов, оказывающих прямое влияние на бизнес.**

В России большая часть ак-

тивного населения пристально следит за изменениями ключевой ставки. По данным исследования онлайн-сервиса альтернативного кредитования Moneymen, в январе – сентябре 2024 года россияне искали в интернете информацию о ключевой ставке ЦБ 11,56 млн раз. Для сравнения: за тот же период 2023 года суммарное количество поисковых запросов составило 6,61 млн. [1]. Такой высокий интерес к данной теме про-

шает ключевую ставку третий раз подряд за 3 месяца 2024 года. Последнее повышение ключевой ставки произошло 25 октября 2024 года, когда Центральный банк принял решение повысить ключевую ставку сразу на 2 пункта с 19% до 21%. Это повышение стало рекордным за весь период существования ключевой ставки как инструмента денежно-кредитной политики ЦБ РФ (рисунок 1).



**Рис. 1. История изменений ключевой ставки в России 2014-2024 гг. [9]**

Сложившаяся ситуация значительно осложняет деятельность многих предприятий, что неизменно сказывается на их функционировании, финансовых показателях. При повышении ключевой ставки бизнесу будет дороже привлекать заемные средства, вследствие чего будет тяжелее обеспечивать бесперебойную, ритмич-

ную работу предприятия и обновление основных фондов, проводить инновационно-инвестиционную политику. По данным Центробанка за 2024 год банковскими кредитами пользуются 35-40% средних предприятий, 25-30% малых и 5-10% микропредприятий [2]. Это свидетельствует о том, что существенная часть оте-

чественных предприятий не сможет функционировать при больших кредитных ставках, которые напрямую зависят от ключевой ставки ЦБ, так как деньги для бизнеса становятся дороже. На 20.01.2025 г. Средний процент по кредитам для бизнеса варьируется от 23,5% до 37,9% в разных банках страны.

**Таблица 1**

**Информация о кредитовании юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, в том числе субъектов малого и среднего предпринимательства, на октябрь 2024г. [3]**

Показатели	млрд. рублей	м/м, %	г/г%
Объем кредитов за октябрь 2024 года	8806	10,7	20,4
Задолженность по кредитам на 01.11.2024	76811	2,4	21,4
- в том числе просроченная	2706	0,2	-2,3

Согласно данным Банка России, представленным в табли-

це 1, в октябре 2024 года объем новых кредитов, пре-

доставленных юридическим лицам (ЮЛ) и индивидуаль-

ным предпринимателям (ИП),

в том числе субъектам малого

и среднего предприниматель-

ства (МСП), возрос по сравнению с предыдущим месяцем на 10,7%, составив 8,8 трлн рублей. В то же время объем

предоставленных кредитов ЮЛ и ИП с исключением кредитов заемщикам, осуществляющим финансовую и стра-

ховую деятельность, составил 6,5 трлн. рублей (+2,3% к сентябрю 2024 года) [3].

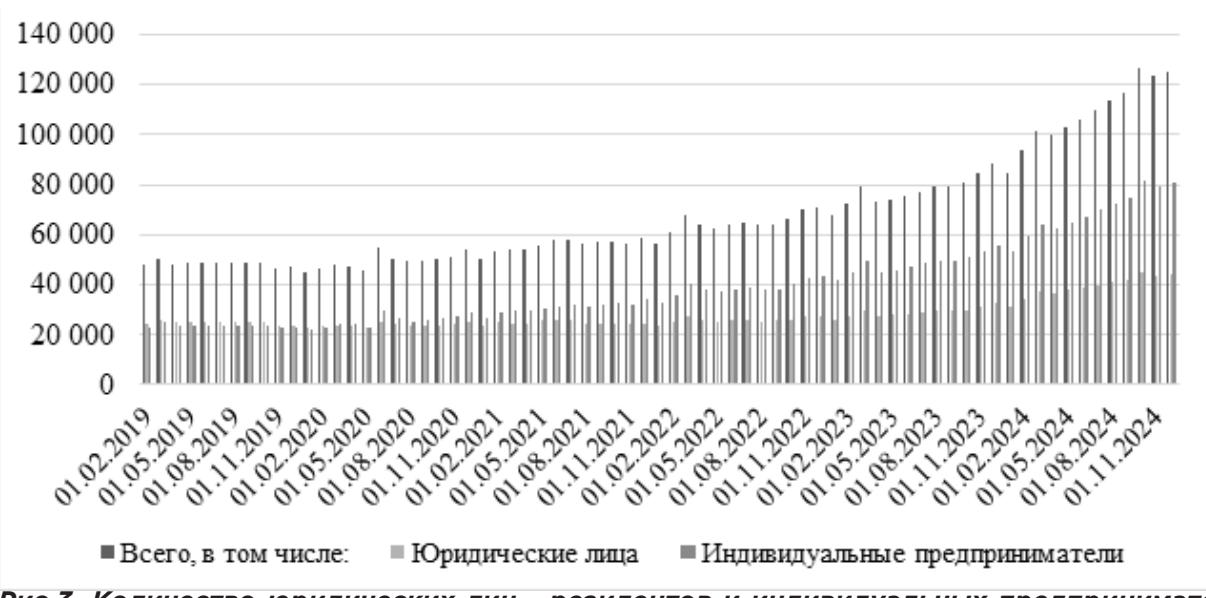


**Рис.2. Количество юридических лиц - резидентов и индивидуальных предпринимателей, имеющих задолженность (включая просроченную), ед. [3]**

Как мы видим на рисунке 2, юридические лица продолжают брать коммерческие кредиты в соизмеримых объ-

ёмах и даже наращивают их количество. Это может быть связано с тем, что компании просто не могут обойтись без

этих кредитов и они вынуждены брать их при ключевой ставке выше 15%.



**Рис.3. Количество юридических лиц - резидентов и индивидуальных предпринимателей, имеющих просроченную задолженность, ед. [3]**

На рисунке 3 наблюдаем, что долговая нагрузка на компании только растет. Компаниям становится все сложнее обеспечивать кредитную на-

грузку из-за нехватки денеж- ных средств. Это связано с тем, что средняя маржинальность Российского бизнеса составляет 30% [4]. При вы- сокой ключевой ставке ком- пании практически переста-

ют получать прибыль, что в долгосрочной перспективе приводит к их ликвидации, а в последствии и ухудшению платежеспособности и финансовой устойчивости.



**Рис.4. Количество кредитов юридических лиц - резидентов и индивидуальных предпринимателей, по которым имеется задолженность по состоянию на отчетную дату, ед. [3]**

Из статистических данных, отображенных на рисунке 4, видно, что количество предприятий, имеющих задолженность, продолжает увеличиваться, что потенциально грозит потерей ими финансовой

стабильности, может привести к неплатежеспособности и банкротству. Дальнейшее усугубление ситуации может привести экономику России к экономической нестабильности во многих отраслях и при-

вести к структурному кризису. Компаниям на рынке России рекомендуется минимизировать уровень задолженности для более устойчивого положения и увеличения автономности.



**Рис. 5 Количество юридических лиц - резидентов и индивидуальных предпринимателей, получивших кредит в отчетном месяце, ед. [3]**

Таблица 2

## Проценты по кредитным ставкам в коммерческих банках на декабрь 2024 г. [8]

Название банка	Ставки	Срок	Сумма
МТС Банк	от 23,5%	до 3 лет	до 10 млн рублей
ПростоБанк	32,9%-37,9%	до 12 месяцев	100 000-7 млн рублей.
ВТБ	27,5%-29,2%	30 дней-3 года	100 000-10 млн рублей.
Сбербанк	от 24%	до 3 лет	от 100 000 рублей.
УБРиР	от 28%	до 3 лет	от 100 000 рублей.
Кубань Кредит	от 24%	до 2 лет	от 500 000 рублей.
Партнёр-Оборот	от 24%	до 2 лет	от 500 000 рублей.

Рост ключевой ставки приводит к увеличению стоимости кредитования (таблица 2), что должно было повлечь за собой снижение спроса на кредиты, но исходя из приведённой выше статистики мы наблюдаем обратную картину. Российским компаниям рекомендуется основательно отслеживать свою доходность, чтобы не переходить в статус должников и минимизировать вероятность банкротства компаний. Согласно рекомендациям Министерства экономи-

ческого развития Российской Федерации, нормой считается IRR в диапазоне от 15% до 40% для большинства инвестиционных проектов [5]. Данный показатель должен превышать ставку кредитования для успешной окупаемости предприятий, но в нынешней ситуации для многих компаний уровень кредитования и показатель IRR зачастую находятся на одном уровне, а иногда IRR даже меньше, что является крайне негативным фактором. Таким образом, если

компания, внутренняя норма доходности которой меньше ставки по кредиту, продолжит привлекать заемные денежные средства, то она не сможет обеспечивать выплаты, в результате это приведет к банкротству компании. Кроме того, рост стоимости привлечения кредитных средств отражается в себестоимости произведенной продукции, работ, услуг, и компании, с целью нормализации прибыли поднимают цены, что снова приводит к росту инфляции.

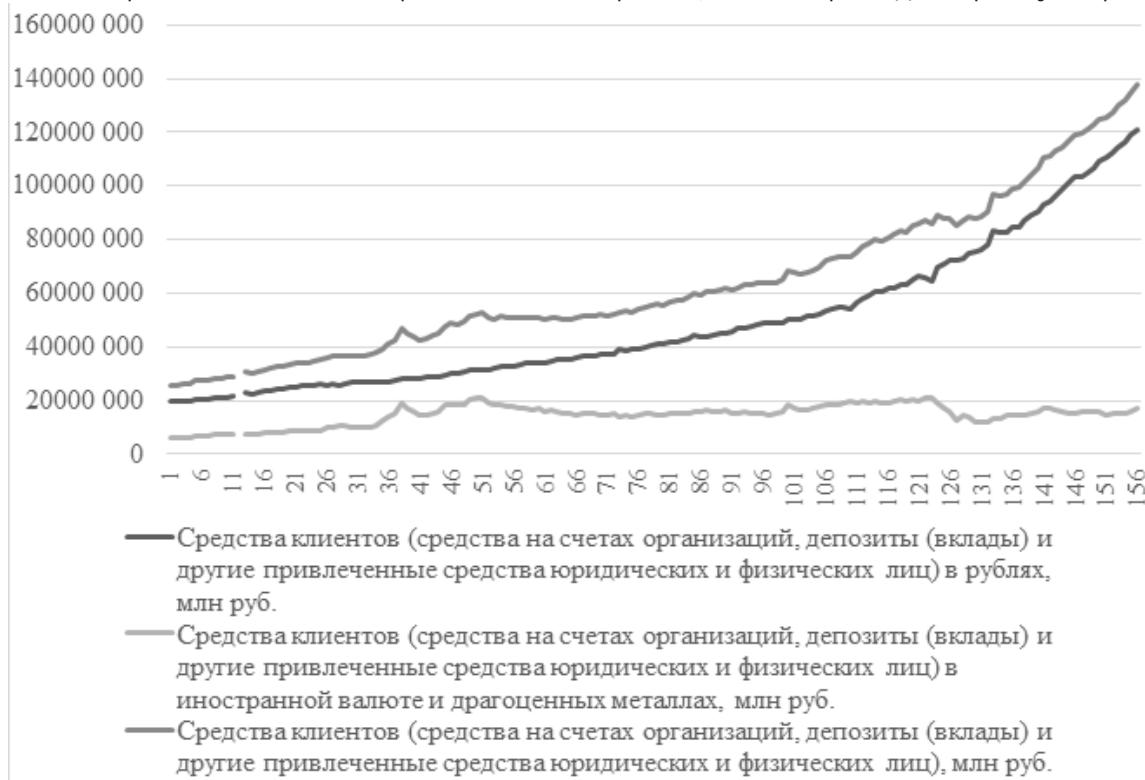
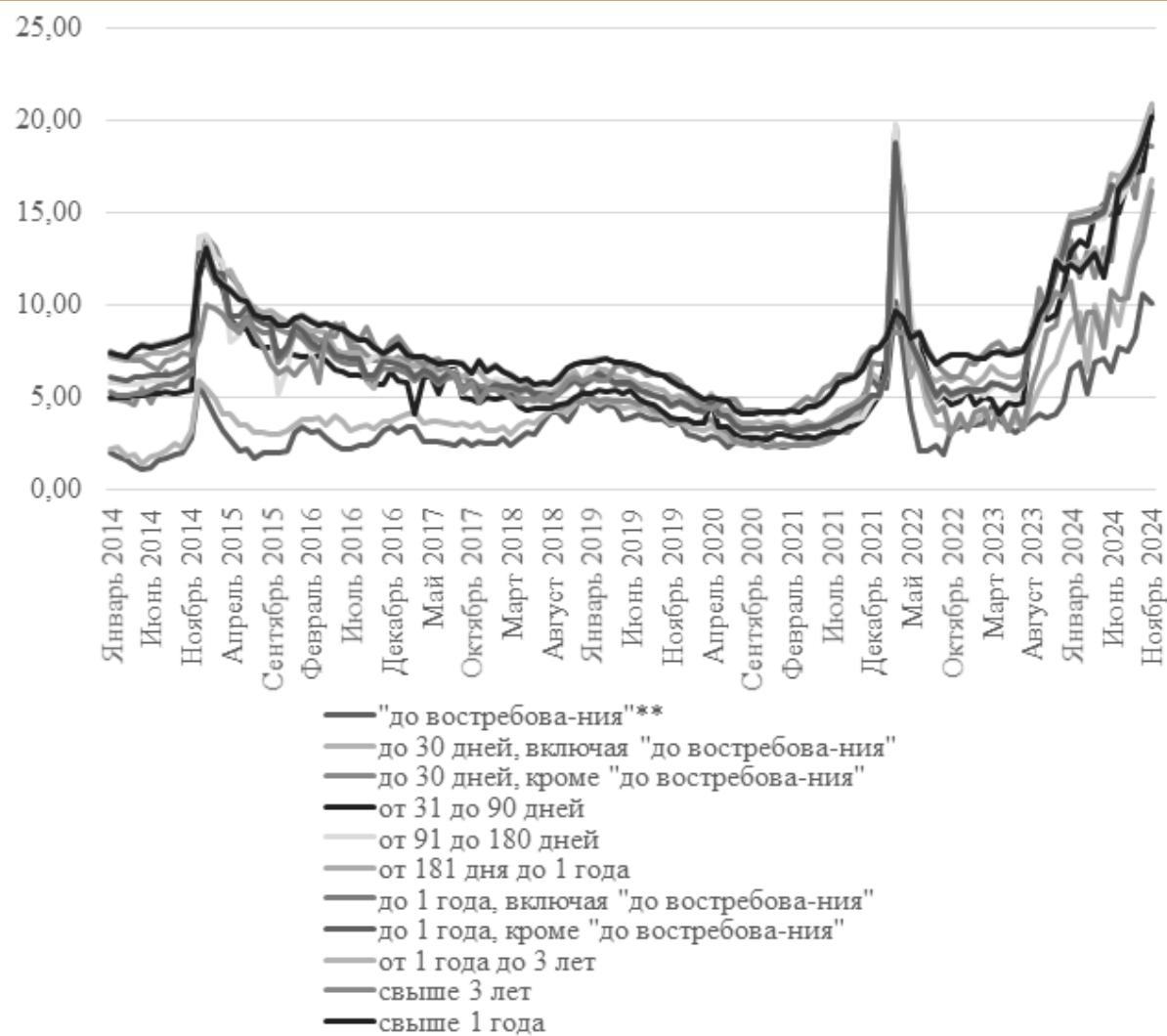


Рис.6 Средства клиентов (средства на счетах организаций, депозиты (вклады) и другие привлеченные средства юридических и физических лиц) [3]



**Рис.7. Средневзвешенные процентные ставки по привлеченным кредитными организациями вкладам (депозитам) физических лиц и нефинансовых организаций в рублях Физических лиц, со сроком привлечения [3]**

По причине осложнения взаимоотношений России с другими странами наблюдается значительное снижение валютных депозитов. В российских банках существенно изменилась структура фондирования за последние два года: в 2021 году средняя доля средств клиентов в иностранной валюте была 25,3%, в 2022 году снизилась до 18,2%, в 2023 – 14,3% и новый минимум к январю 2024 – всего 12,9% [6]. Российским компаниям сложнее конвертировать валюту, по этой причине они предпочитают хранить капитал в рублях на сберегательных и накопительных счетах.

Рост ключевой ставки также влияет на потребительский спрос. Рост ставок по депозитам способствует снижению склонности к потреблению и предпочтению сбережения средств на банковских вкладах. По данным Центробанка, на 1 августа 2024 года средства населения на счетах и депозитах в российских банках достигли 50,39 трлн. рублей [7]. Компании от этого несут спад выручки, что отражается на денежных потоках и показателях привлекательности для инвесторов, что негативно сказывается стоимости на акции и облигаций Российской компаний. Это

отталкивает краткосрочных инвесторов. В период экономического кризиса инвесторы предпочитают избавляться от высокорисковых активов и инвестировать свои средства в более надежные активы. К их числу можно отнести облигации государственного образца, драгоценные металлы, депозитные вклады.

Однако эта ситуация является привлекательной для долгосрочных инвесторов: акции российских компаний уже продолжительное время находятся в коррекции, из-за чего через несколько лет они могут показать хороший рост.

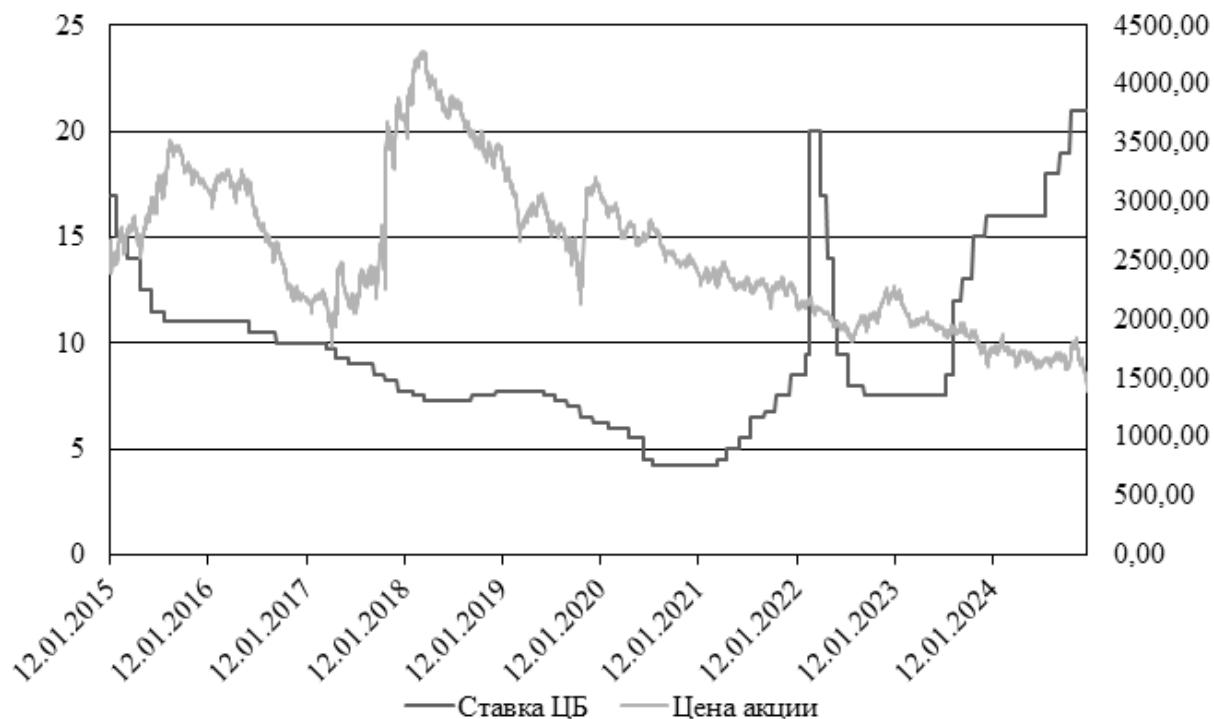
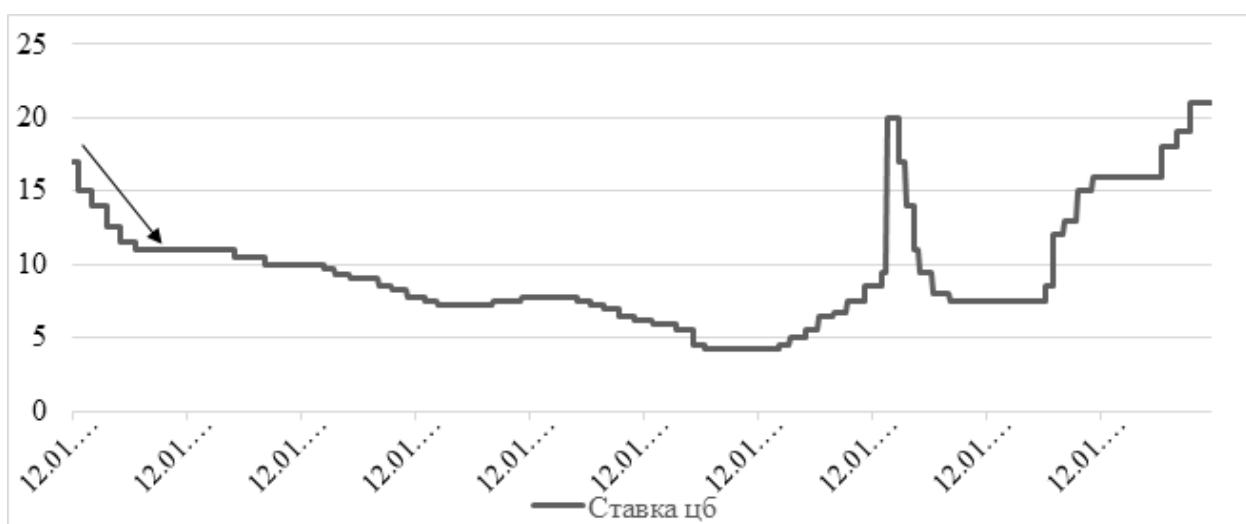


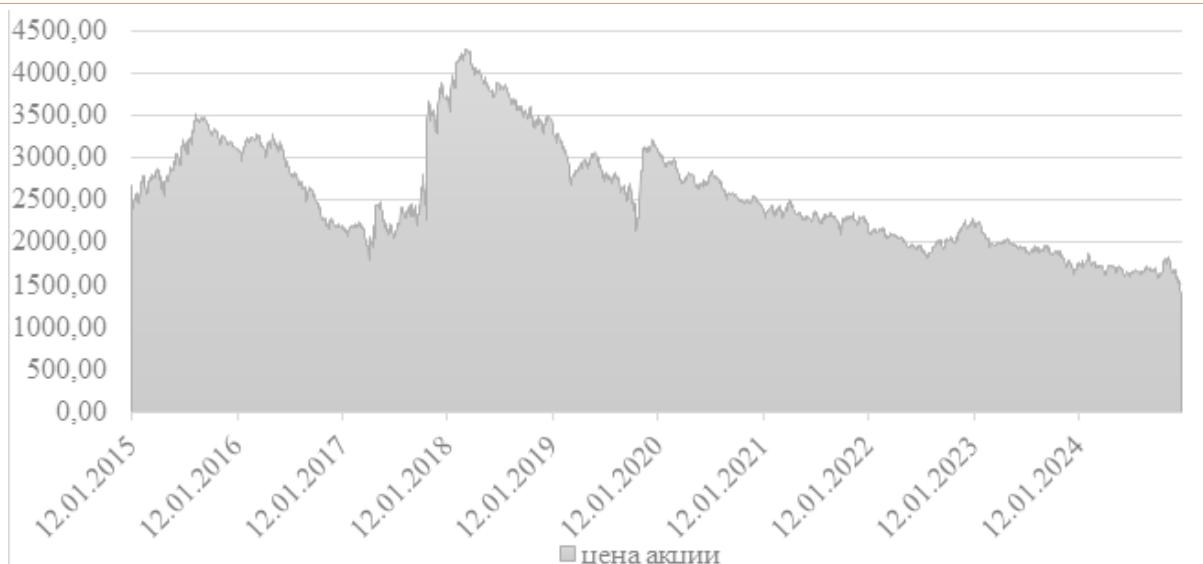
Рис.8. Зависимость цены IMOEX от Ставки ЦБ [9,11]

Сравнив 2 графика, можно увидеть, что ставка ЦБ оказывает влияние на изменение IMOEX, и чем дольше ставка ЦБ находится на высоком уровне, тем глубже опускается цена на акции российских компаний. Сейчас мы наблю-

даем минимальную стоимость акций индекса Московской биржи и максимальную ставку ЦБ за 10 лет. Для инвесторов обладающими капиталом, сейчас есть благоприятная возможность скупать акции российских компаний,

нельзя исключать дальнейшую просадку цен, многое зависит от следующего решения ЦБ. Если произойдет очередное повышение ставки, то стоит ожидать дальнейший отток капитала из сектора акций российских компаний.



**Рис.9. Динамика ключевой ставки и IMOEX [11]**

На рисунке 10 мы видим, что присутствует корреляция между ставкой ЦБ и стоимостью акций. Для инвесторов, имеющих активы на IMOEX и компаний это является отрицательным фактором.

Таким образом, рассматривая влияние ключевой ставки Центрального банка на

деятельность российских компаний, мы выявили зависимость между ставкой ЦБ и такими показателями, как уровень окредитованности, спрос на продукцию, цены IMOEX. Российским компаниям сейчас надо быть крайне внимательными для продолжения своей деятельности по причин-

не осложнения общей экономической ситуации. Рекомендуется разработать стратегии управления рисками, которые помогут адаптироваться к изменениям в ключевой ставке и минимизировать негативные последствия для их финансового состояния.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт *Gazeta.ru*. Россияне стали чаще интересоваться ключевой ставкой. – URL: <https://www.gazeta.ru/> (дата обращения 20.02.2025).
2. Официальный сайт *RBC.RU*. Экономисты оценили роль кредитов как драйвера для малого бизнеса. Почему займы используют меньше 10%. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/16/08/2024/> (дата обращения 20.02.2025).
3. Официальный сайт Банка России. – URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/sors/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/) (дата обращения 20.02.2025).
4. Официальный сайт *RB.RU*. – URL: <https://rb.ru/> (дата обращения 20.02.2025).
5. Сайт Финансовый анализ. Калькулятор внутренней нормы доходности. – URL: <https://1fin.ru/> (дата обращения 20.02.2025).
6. Сайт *Tadviser.ru* Государство. Бизнес. IT. Депозиты физлиц в России. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья;Депозиты\\_физлиц\\_в\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья;Депозиты_физлиц_в_России) (дата обращения 20.02.2025).
7. Сайт сетевого издания *КОММЕРСАНТЪ*. Время вкладов. – URL: <https://www.kommersant.ru/> (дата обращения 20.02.2025).
8. Сайт финансового маркетплейса *Банки.ру*. Кредиты для юридических лиц. – URL: <https://www.banki.ru/business/> (дата обращения 20.02.2025).
9. Официальный сайт Банк России. Ключевая ставка банка России. – URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (дата обращения 20.02.2025).
10. Сайт *Tadviser.ru* Государство. Бизнес. IT. Депозиты физлиц в России. – URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения 20.02.2025).

## REFERENCES

1. Official website *Gazeta.ru*. Russians have become more interested in the key post. - URL: <https://www.gazeta.ru/> (date of access: 20.02.2025).
2. Official website *RBC.RU*. Economists assessed the role of loans as a driver for small businesses. Why loans use less than 10%. - URL: <https://www.rbc.ru/economics/16/08/2024/> (date of access: 20.02.2025).
3. Bank of Russia website. - URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/sors/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/) (date of access: 20.02.2025).
4. Official website *RB.RU*. - URL: <https://rb.ru/> (date of access: 20.02.2025).
5. Site *Financial Analysis*. Internal rate of return calculator. - URL: <https://1fin.ru/> (date of access: 20.02.2025).
6. Site *Tadviser.ru* State. Business. IT. Deposits of individuals in Russia. - URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Deposits of \\_ individuals \\_ in \\_ Russia](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Deposits of _ individuals _ in _ Russia) (date of access: 20.02.2025).
7. Website of the online publication *KOMMERSANT*. Deposit times. - URL: <https://www.kommersant.ru/> (date of access: 20.02.2025).
8. Financial Marketplace website *Банки.ру*. Loans to legal entities - URL: <https://www.banki.ru/business/> (date of access: 20.02.2025).
9. Bank of Russia website. Bank of Russia key rate. - URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (date of access: 20.02.2025).
10. Site *Tadviser.ru* State. Business. IT. Deposits of individuals in Russia. - URL: <https://www.tadviser.ru/> (date of access: 20.02.2025).

Статья поступила в редакцию: 22.02.2025

The article was received: 22.02.2025

---

Сайфееева Елена Батыровна - старший преподаватель, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия  
sayfeeva.lena@yandex.ru

Sayfeeva Elena Batyrovna - senior lecturer, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia  
sayfeeva.lena@yandex.ru

Пасынков Всеволод Денисович - студент, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия  
0905seva@gmail.com

Pasinkov Vsevolod D. - student, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia  
0905seva@gmail.com

© Пасынков В.Д., Сайфееева Е.Б.



Ситдикова Г. З.

Ситдикова Г. З.,  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Башкирский  
государственный аграрный  
университет,  
Уфа

Sitdikova G. Z.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
Bashkir State Agrarian  
University,  
Ufa

## АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РУСНЕФТЕСЕРВИС»

*ANALYSIS OF THE FINANCIAL SITUATION AND EFFICIENCY OF THE  
RUSNEFTESERVICE LIMITED LIABILITY COMPANY*



**Аннотация.** В статье приведены результаты анализа показателей эффективности деятельности общества за период с 2020 по 2024 гг. Изучены структура имущества и источники его формирования. Оценена стоимость чистых активов организации. Проведен анализ финансовой устойчивости, и рентабельности продаж, платежеспособности и ликвидности. Определена вероятность банкротства.

**Ключевые слова:** **имущество, оборотные активы, выручка, платежеспособность, банкротство**

**Annotation.** The article presents the results of an analysis of the company's performance indicators for the period from

2020 to 2024. The structure of the property and the sources of its formation have been studied. The value of the organization's net assets is estimated. The analysis of financial stability and profitability of sales, solvency and liquidity is carried out. The probability of bankruptcy has been determined.

**Keywords:** **property, current assets, revenue, solvency, bankruptcy**

**Введение.** По прогнозу Международного энергетического агентства, мировой спрос на нефть в ближайшие годы будет расти медленными темпами. Однако, мировой спрос на нефть увеличится за счет развивающихся рынков, особенно Индии и Китая. Но, в

то же время спрос в странах с развитой экономикой будет сокращаться. Ожидается, что баланс на нефтяном рынке изменится в сторону превышения предложения относительно спроса. Прогнозируется усиление внешнеторговых ограничений, что может привести к снижению доходов предприятий нефтяной отрасли. В связи с этим, устойчивое финансовое положение и эффективная деятельность нефтяных организаций в прогнозируемых условиях, является актуальной.

**Результаты исследований.**  
В таблице 1 рассмотрим структуру имущества ООО «РУСНЕФТЕСЕРВИС».

Таблица 1 - Структура имущества и источники его формирования ООО «РУСНЕФТЕСЕРВИС»

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса	на начало анализ. периода (31.12.2020г.)	на конец анализ. периода (31.12.2024г.)
	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2023	31.12. 2024			
<b>Актив</b>								
Внеборотные активы	7 907	5 120	6 474	7 734	16 026	26,6	31,2	+8 119 +102,7
Оборотные, всего	21 811	29 000	38 058	30 868	35 371	73,4	68,8	+13 560 +62,2
в том числе:								
запасы	241	414	347	1 305	964	0,8	1,9	+723 +4 раза
денежные средства и их эквиваленты	7 648	9 428	9 526	7 189	7 122	25,7	13,9	-526 -6,9
<b>Пассив</b>								
Собственный капитал	1 686	2 579	3 253	3 620	4 415	5,7	8,6	+2 729 +161,9
Долгосрочные обязательства	7 739	3 500	2 034	-	9 614	26	18,7	+1 875 +24,2
Краткосрочные обязательства*, всего	20 293	28 041	39 245	34 982	37 368	68,3	72,7	+17 075 +84,1
в том числе:								
заемные средства	-	-	-	2 104	-	-	-	-
Валюта баланса	29 718	34 120	44 532	38 602	51 397	100	100	+21 679 +72,9

По данным таблицы 1, на последний день анализируемого периода в активах организации доля внеоборотных средств составляет 1/3, а текущих активов -2/3. Активы организации за рассматриваемый период увеличились на 72,9%. Учитывая значительный рост активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени - на 161,9%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов - это положительный фактор.

Рост величины активов ор-

ганизации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

-финансовые и другие оборотные активы - 13 363 тыс. руб. (60,2%)

-материальные внеоборотные активы - 8 119 тыс. руб. (36,6%)

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

-краткосрочная кредиторская задолженность - 17 075 тыс. руб. (78,8%)

-капитал и резервы - 2 729 тыс. руб. (12,6%)

-другие долгосрочные обязательства - 1 875 тыс. руб. (8,6%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе (-526 тыс. руб.).

По состоянию на 31.12.2024 собственный капитал организации составил 4 415,0 тыс. руб., а его изменение за 4 года составило +2 729,0 тыс. руб.

В таблице 2, приведены показатели оценки стоимости чистых активов.

Таблица - 2 Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса	на начало анализ. периода (31.12.2020)	на конец анализ. периода (31.12.2024)
	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2023	31.12. 2024			
1. Чистые активы	1 686	2 579	3 253	3 620	4 415	5,7	8,6	+2 729 +161,9

По данным таблицы 2, имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине

чистых активов организации. К тому же необходимо отметить увеличение чистых активов на 161,9% за весь рассматриваемый период. Превышение чистых активов над уставным капиталом, и

в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

В таблице 3, приведен анализ финансовой устойчивости.

**Таблица 3 - Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств**

Показатель собственных оборотных средств (SOC)	Значение показателя		Излишек (недостаток)				
	на начало анализ. периода (31.12.2020)	на конец анализ. периода (31.12.2024)	на 31.12. 2020	на 31.12. 2021	на 31.12. 2022	на 31.12. 2023	на 31.12. 2024
SOC <sub>1</sub> (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-6 221	-11 611	-6 462	-2 955	-3 568	-5 419	-12 575
SOC <sub>2</sub> (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	1 518	-1 997	+1 277	+545	-1 534	-5 419	-2 961
SOC <sub>3</sub> (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	1 518	-1 997	+1 277	+545	-1 534	-3 315	-2 961

По данным таблицы 3, по состоянию на 31.12.2024 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств. Рассчитанное по всем трем вариантам, финансовое положение организации по

данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период ухудшили свои

значения.

В таблице 4, приведены основные финансовые результаты деятельности исследуемой организации.

**Таблица 4 - Основные финансовые результаты деятельности**

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				Изменение показателя тыс. руб.	Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.		
1. Выручка	87 784	134 864	90 528	112 401	+24 617	+28 106 394
2. Расходы по обычным видам деятельности	86 580	134 398	89 832	111 470	+24 890	+28,7 105 570
3. Прибыль (убыток) от продаж	1 204	466	696	931	-273	-22,7 824
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-88	376	33	125	+213	↑ 112
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	1 116	842	729	1 056	-60	-5,4 936
6. Проценты к уплате	-	-	270	62	+62	- 83
7. Налоги на прибыль (доходы)	223	168	92	199	-24	-10,8 171
8. Чистая прибыль (убыток)	893	674	367	795	-98	-11 682

По данным таблицы 4, за последние четыре года произошло сильное повышение выручки до 112 401 тыс. руб. (+24 617 тыс. руб.). В течение анализируемого периода имело место как повышение, так

и снижение выручки; максимальное значение составило 134 864 тыс. руб., минимальное - 87 784 тыс. руб. Прибыль от продаж за 2024 г. составила 931 тыс. руб. Финансовый результат от продаж в тече-

ние анализируемого периода (31.12.20-31.12.24) снизился на 273 тыс. руб., или на 22,7% [1].

В таблице 5 приведены показатели рентабельности.

Таблица 5 - Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)				Изменение показателя	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	коп.	± %
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 8% и более.	1,4	0,3	0,8	0,8	-0,6	-39,6
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	1,3	0,6	0,8	0,9	-0,4	-26,1
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 5% и более.	1	0,5	0,4	0,7	-0,3	-30,5
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	1,4	0,3	0,8	0,8	-0,6	-39,9
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэффи. Нормальное значение: не менее 1,5.	-	-	2,7	17	+17	-

По данным таблицы 5, все показатели рентабельности, имеющие положительные значения, поскольку организация получена как прибыль от продаж, так и в целом от продаж, так и в целом имеют положительные прибыль от продаж, так и в целом показатели ликвидности и платежеспособности.

Таблица 5 - Анализ рентабельности

Показатель	Значение показателя		Изменение	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода (31.12.2023)	на конец периода (31.12.2024)			
1. Коэффициент текущей ликвидности	0,88	0,95	+0,07	не менее 2	не соответствует
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,13	-0,33	-0,2	не менее 0,1	не соответствует
3. Коэффициент восстановления платежеспособности	x	0,49	x	не менее 1	не соответствует

По данным таблицы 6, фактические показатели ликвидности и платежеспособности не соответствуют нормативным значениям. Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является Z-счет Альтмана, а применительно к ООО «РУСНЕФТЕСЕРВИС»

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4$$

Таблица 7 - Определение вероятности банкротства по Z-счет Альтмана

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2024	Множитель	Произведение
$T_1$	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	-0,04	6,56	-0,25
$T_2$	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,09	3,26	0,28
$T_3$	Отношение EBIT к величине всех активов	0,02	6,72	0,14
$T_4$	Отношение собственного капитала к заемному	0,09	1,05	0,1
Z-счет Альтмана:				0,26

По данным таблицы 7, предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет 2,6 – средняя величина. Р. Таффлер и Г. Тишуо (Таблица 8). Модель Таффлера описана следующей формулой:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$$

**Таблица 8 - Определение вероятности банкротства по Z-счет Таффлера**

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2024	Множитель	Произведение
$X_1$	Прибыль до налогообложения / Краткосрочные обязательства	0,03	0,53	0,01
$X_2$	Оборотные активы / Обязательства	0,75	0,13	0,1
$X_3$	Краткосрочные обязательства / Активы	0,73	0,18	0,13
$X_4$	Выручка / Активы	2,18	0,16	0,35
Итого Z-счет Таффлера:				0,59

По данным таблицы 8, вероятность банкротства по модели Таффлера - 0,59, что говорит о низкой вероятности банкротства.

Методикой диагностики возможного банкротства предприятий, адаптированной для условий Российской экономики - это модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова.

Данная пятифакторная модель выглядит следующим образом (таблица 9):

$$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5$$

**Таблица 9 - Определение вероятности банкротства по модели Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова**

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2024.	Множитель	Произведение
$K_1$	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,33	2	-0,66
$K_2$	Коэффициент текущей ликвидности	0,95	0,1	0,09
$K_3$	Коэффициент оборачиваемости активов	2,49	0,08	0,2
$K_4$	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,01	0,45	<0,01
$K_5$	Рентабельность собственного капитала	0,2	1	0,2
Итого (R):				-0,17

По данным таблицы 9, в рамках модели Сайфуллина-Кадыкова итоговый показатель R - 0,17. Это значит, что вероятность банкротства существует, финансовое положение организации неустойчивое [2].

**Заключение.** По результатам проведенного нами анализа, выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности ООО «РУСНЕФТЕСЕРВИС» за анализируемый период.

Среди показателей, имеющих исключительно хорошие значения, можно выделить:

-чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;

-положительная динамика собственного капитала относительно общего изменения активов организации;

-за период 01.01-31.12.2024 г. получена прибыль от продаж в сумме 931 тыс. руб., более того наблюдалась положи-

тельная динамика по сравнению с предшествующим годом (+235 тыс. руб.);

-прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за период 01.01-31.12.2024 г. составила 795 тыс. руб. (+428 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом).

Положительно финансовое положение ООО «РУСНЕФТЕСЕРВИС» характеризует показатель - коэффициент абсолютной ликвидности, что соответствует нормативному значению.

С критической стороны финансовое положение организации характеризуют показатели:

-существенно ниже нормального значения коэффициент текущей (общей) ликвидности;

-коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже нормы (нормальное значение: 75% и более);

-критическое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

По результатам проведен-

ного выше анализа получены следующие качественные оценки: на основе двух указанных оценок рассчитана итоговая рейтинговая оценка финансового состояния ООО «РУСНЕФТЕСЕРВИС». Финансовое состояние получило оценку CCC - неудовлетворительное. На 31.12.2024 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное.

Рейтинг «CCC» свидетельствует о неудовлетворительном финансовом состоянии организации, при котором финансовые показатели, не укладываются в норму. Причины такого состояния могут быть как объективные: мобилизации ресурсов на реализацию масштабных проектов, крупные сделки, общий спад или кризис в экономике страны или отрасли и т.д., так и явиться следствием неэффек-

тивного управления.

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет 2,6 - низкая

вероятность банкротства. По модели Таффлера 0,59 - вероятность банкротства низкая. По модели Сайфуллина-Кадыкова - 0,17 - вероятность

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / А. Н. Жилкина. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. 285 с.*
2. *Измайлова А.С. Практикум по дисциплине «Финансы». - Новотроицк. НФ НИТУ «МИСИС», 2023. 23 с.*
3. *Testfirm.ru: сайт. - URL: <https://www.testfirm.ru/result/8603209670ooo-rusnefteservis> (дата доступа: 26.02.2025)*

## REFERENCES

1. *Financial analysis: textbook and workshop for universities/A. N. Zhilkina. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2024. 285 p.*
2. *Izmailova A.S. Workshop in the discipline «Finance.» - Novotroitsk. NF NUST MISIS, 2023. 23 pp.*
3. *Testfirm.ru: site. - URL: <https://www.testfirm.ru/result/8603209670ooo-rusnefteservis> (date of access: 26.02.2025).*

Статья поступила в редакцию: 27.02.2025

The article was received: 27.02.2025

---

Ситдикова Гузалия Загировна - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Башкирский государственный аграрный университет  
guz448@yandex.ru

*Sitdikova Guzalia Z. - candidate of economic sciences, associate professor, department of economics and management, Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia  
guz448@yandex.ru*

© Ситдикова Г.З.



Чайка Ю.Б.

Чайка Ю.Б.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Байкальский  
государственный  
университет, Иркутск

Chaika Ju.B.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
Baikal State University,  
Irkutsk

Балиновская Д.В.,  
доцент,  
Байкальский  
государственный  
университет,  
Иркутск

Balinovskaya D.V.,  
associate professor,  
Baikal State University,  
Irkutsk

Владимирова А.С.  
студент,  
Байкальский  
государственный  
университет,  
Иркутск

Vladimirova A.S.  
student,  
Baikal State University,  
Irkutsk

Шелепов Д.Е.,  
студент,  
Байкальский  
государственный  
университет,  
Иркутск

Shelepo D.E.,  
student,  
Baikal State University,  
Irkutsk

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В РФ: ВОЗМОЖНОСТИ, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

*DIGITALIZATION OF TAXATION IN THE RUSSIAN FEDERATION:  
OPPORTUNITIES, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES*



**Аннотация.** В современном мире, в связи с развитием технологического процесса и увеличением информационного потока, происходит стремительное внедрение новшеств во все сферы общественных отношений. Одним из таких нововведений, оказавшимся в центре глобализационных процессов, является налоговая система. Цифровые изменения, коснувшиеся сферы государственного регулирования и финансирования государственного бюджета налоговой системы, способствовали существенному снижению фискальной функции налогов. В связи с этим возникает необходимость реформирования налоговой системы и корректировки сложившихся налоговых принципов, что в свою очередь позволит не только оптимизировать одну из первостепенных функций налогов – фискальную, но и помочь обеспечить эффективность функционирования всей налоговой системы. Данные методы цифровизации в налоговой системе положительно отразятся на результативности работы налоговых органов и на осуществлении предпринимательской деятельности. Следовательно, появятся тенденции к более успешному ведению предпринимательской деятельности, что в свою очередь обеспечит динамичный рост экономики государства.

В данной статье рассмотрены основные теоретические аспекты цифровизации налогообложения РФ, определены его преимущества, возможности и недостатки, а также изучено влияние со стороны происходящих процессов цифровизации на процесс налогового механизма.

**Ключевые слова:** налоги, налоговая система, цифровизация налогообложения, налоговая политика, цифровая экономика, налогоплательщики, налоговый контроль

*Abstract. In the modern world, due to the development*

*of the technological process and the increase in information flow, there is a rapid introduction of innovations into all spheres of public relations. One of these innovations that finds itself at the center of globalization processes is the tax system. Digital changes that affected the sphere of state regulation and financing of the state budget of the tax system contributed to a significant reduction in the fiscal function of taxes. In this regard, there is a need to reform the tax system and adjust existing tax principles, which in turn will not only optimize one of the primary functions of taxes - fiscal, but will also help ensure the efficiency of the entire tax system. These methods of applying digitalization in the tax system, in turn, will have a positive impact on the efficiency of the tax authorities and on the implementation of business activities, thanks to the use of the tax constitution, which is a special competitive advantage in the market. Consequently, trends are being created towards more successful business activities, which in turn ensures dynamic growth of the state's economy.*

*This article examines the main theoretical aspects of the digitalization of taxation in the Russian Federation, identifies its advantages, opportunities and disadvantages, and also studies the impact of ongoing digitalization processes on the tax mechanism process.*

**Keywords:** ***taxes, tax system, digitalization of tax regulation, tax policy, digital economy, taxpayers, tax control***

Процесс глобализации стремительными темпами толкает мир на новую ступень развития, связанную с цифровизацией экономических процессов. Внедрение информационных новшеств в государственные и бюджетные сферы

обеспечивает непосредственное влияние на различную деятельность, затрагиваются как экономические, так и нормативно-правовые отношения, что в свою очередь оказывает существенное влияние на процесс трансформации налоговой системы Российской Федерации.

Актуальность воздействия цифровизации на налогообложение РФ определяется тем фактом, что уровень непосредственно оказываемого влияния остается относительно высоким.

Проблеме внедрения цифровых технологий в налоговую систему государства посвящены труды многих российских ученых, таких как Н.В. Рубан-Лазаревой[1], И.В. Мамоновой[2], А.А. Зубаировой[3] и ряда других авторов, где показано насколько используемое новшество оказывает положительное воздействие на организацию процессов налоговой системы, какие оно несет возможности, какими преимуществами и недостатками обладает.

Целью данной статьи является рассмотрение цифровизации налоговой системы в качестве инструмента осуществления производственной деятельности государственных органов в различных экономических ситуациях, связанных с налоговым процессом и сопряженных с рациональностью принимаемых решений.

Одним из самых распространенных и действенных способов организации деятельности налоговых учреждений государственной сферы является цифровизация.

С каждым годом в сфере цифровизации экономических процессов происходят значительные изменения, которые оказывают большое воздействие на различные аспекты жизнедеятельности гражданина соответствующей

страны. Так, сфера налогообложения не стала исключением этого революционного процесса, который выдвигает новые правила, расставляя определенные границы в современной реалии. В области налогообложения изменения связаны с внедрением различных цифровых действий, применяемых с целью выявления наиболее оптимального пути для осуществления налоговых операций и связанных с ними процессов [1, с. 97]. Все эти принимаемые решения и правила осуществления налогового администрирования подтолкнули вышестоящие органы к активному внедрению цифровых технологий, что в свою очередь положило начало цифровых преобразований в устоявшейся сфере налогообложения.

Цифровизация налогообложения – это особый процесс использования цифровых новшеств в налоговом администрировании, с целью повышения деятельности налогообложения. Данный процесс нововведения подразумевает под собой прогрессивный метод, который позволяет налогоплательщику осуществлять наращивание своей налоговой базы за счет сокращения не только экономических затрат, но и социальных и транзакционных издержек общества [2, с. 313].

Стоит отметить, что Российская Федерация, на сегодняшний день, является одной из ведущих стран в области экономического развития, а именно в отношении цифровизации государственных услуг. По Указу Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» происходят существенные изменения в экономике России, которые, прежде всего, связаны с циф-

ровизацией экономики государства [4].

В настоящее время основной уклон в сфере налогового администрирования делается на такие ключевые аспекты, как экономичность, справедливость, а также удобство совершения действия, непосредственно связанное с налогообложением. Следова-

тельно, можно утверждать, что цифровая экономика охватывает не только экономические сферы деятельности, но и социальные, а также другие области, поддерживающиеся интернет-системой и другими цифровыми технологиями [5, с. 105].

Процесс цифровизации налогообложения Федеральная

налоговая служба (ФНС) осуществляет постепенно, начиная с 1990-х годов [1, с. 98]. Так за этот период ФНС сумела осуществить значительный рывок в сфере цифровизации налоговых процессов. Условно данный этап становления можно разделить на четыре фазы развития (рис. 1):

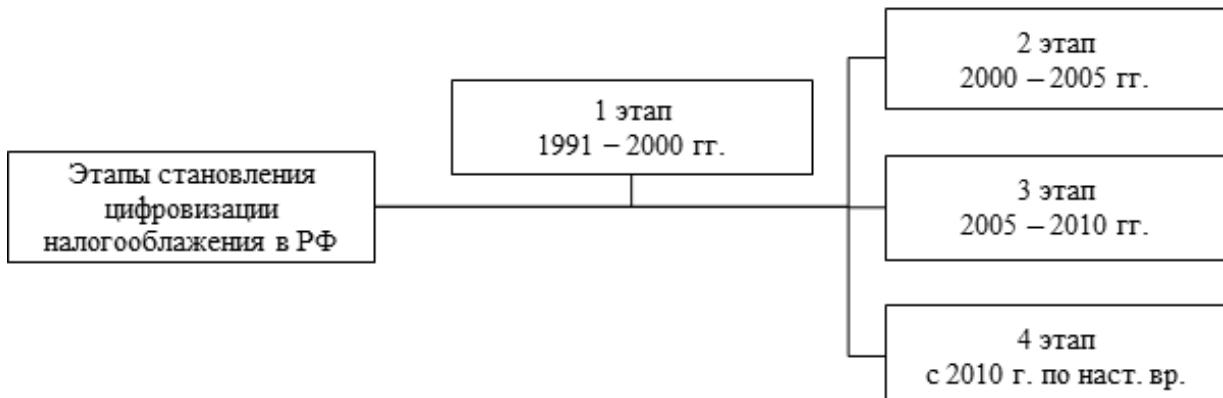


Рис. 1. Этапы становления процесса цифровизации в налоговой системе РФ

1. Первый этап приходится на период 1991 – 2000 гг. Сущность данного этапа характеризуется мерами подготовки к дальнейшему информационному развитию налоговой службы. Так, именно на этом этапе были разработаны основные признаки институционализации налоговой системы, а также были осуществлены первые закупки вычислительной техники, благодаря чему можно было вести контроль за соблюдением налогового законодательства. Кроме того, стоит отметить, что уровень цифровизации на данном этапе развития остался значительно невысоким, это прослеживалось в подготовке сдачи налоговой отчетности на бумажном носителе, а также в отсутствии различного рода техники в других регионах страны.

2. Второй этап приходится на 2000 – 2005 гг. За эти 5 лет произошли существенные изменения, коснувшиеся программных обеспечений налогового учета. В связи с

этим программные обеспечения стали доступны на всех трех уровнях, а именно на федеральном, региональном и местном. Это подтверждало тот факт, что уровень цифровизации налогового процесса приобрел более локальный характер. Главным событием данного периода является запуск первого официального сайта Федеральной налоговой службы в 2002 году. Также были разработаны и введены в постоянное пользование официальные веб-сайты, электронные порталы, а также другие различные электронные сервисы. Помимо всего выше перечисленного, значительное распространение получила камеральная налоговая политика, по сравнению с выездными налоговыми проверками.

3. Третий этап охватывает период с 2005 г. по 2010 г. На данном этапе происходит цифровизация ФНС за счет интеграции различного рода направлений, которые в свою очередь позволяют ускорить

процесс аккумуляции программных обеспечений. Так же значительные изменения претерпевает официальный сайт ФНС, в нем появляются не только интерактивные сервисы, но и персональные. А именно появление программной панели «личный кабинет» налогоплательщика, что сделало возможным не только отслеживать необходимую информацию, связанную с налоговыми процессами самого налогоплательщика, но и позволило осуществлять взаимодействие с представителями ФНС [3, с. 244-245].

4. Четвертый этап цифровизации налогообложения начинается с 2010 года и продолжает по настоящее время. На данном этапе осуществляется совершенствование уже созданных цифровых систем, с применением программ и информационных установок, позволяющих более быстро и качественно осуществлять налоговые процессы за короткий промежуток времени. Также происходит постепен-

ный уход от неэффективных информационных сервисов, которые не способны поддерживать должное качество возложенных на них обязанностей. Стоит также отметить, что область взаимодействия с налогоплательщиком приобретает полностью дистанционный формат, в связи с этим, перед налоговыми органами встает задача не только контролировать налогоплательщиков, но обеспечивать им условия для дальнейшего развития. Иными словами, налоговые службы должны про-

изводить анализ последствий от установленных требований [6, с.10].

Также произошел полный переход ведения документооборота на электронных носителях, с применением электронных подписей и хранением всей необходимой информации в облачном или коробочном сервере хранения информации. Данные нововведения позволяют поддерживать прозрачность налоговых процессов и обеспечивают автоматическую подготовку необходимого пакета

документов, а также осуществляют контроль над соблюдением налоговых установок.

Также необходимо отметить, что структура ФНС РФ продолжает совершенствоваться по сегодняшний день в рамках программы «Карта стратегического развития Федеральной налоговой службы России на 2020 – 2024 гг.» [7, с. 69].

На данный период развития ФНС можно выделить пять основных структурных элементов цифровизации налоговой службы РФ (рис. 2):



**Рис. 2. Структурные элементы налоговой службы РФ**

1. Автоматизированная система контроля за возмещением НДС (ACK НДС). Данная

система была введена в действие в 2013 году и продолжает функционировать и на сегодняшний момент. ACK позволяет отслеживать денежные средства, поступающие в бюджет, с целью уплаты НДС, а также осуществлять контроль над функционированием выстроенных цепочек

взаимодействия с налогоплательщиками, при этом своевременно реализовывая проверку налоговых деклараций, а также операций, связанных с уплатой НДС, не допуская неправомерного получения определенных вычетов по НДС из бюджета [8]. Следовательно, автоматизированная система контроля за возмещением НДС позволяет минимизировать влияние человеческого фактора на незаконное

осуществление налоговых операций.

2. Информационная система ЗАГС (ИС ЗАГС). ФНС России является своего рода оператором ведения федеральной информационной системы – Единого государственного реестра записей актов гражданского состояния (ФГИС ЕГР ЗАГС). Данные полномочия ФНС в данной информационной сфере позволяют вести учет физи-

ческих лиц, которые являются потенциальными плательщиками налогов [9].

3. Автоматизированная система контроля применения контрольно-кассовой техники (АСК ККТ). Данная административная система выявляет наличие или отсутствие контрольно-кассовой техники в сфере торговли и розничной продажи [1, с. 99]. Осуществление данного надзора производится онлайн, благодаря чему можно выполнять контроль и анализ получаемой выручки с автоматическим выявлением зон рисков, в которых возможны совершения своего рода неправомерных действий. Все это позволяет своевременно и «точечно» осуществлять выездные или дистанционные проверки с применением инструментов цифровизации.

4. Информационная система маркировки и прослеживаемости товаров (ИС МПТ). Созданная информационная система предназначена для осуществления контроля процессов маркировки товаров, подлежащих определенной системе идентификации, а также последующего отслеживания продвижения товаров в процессе оборота [1, с. 99]. Следовательно, ИС МПТ позволяет обеспечивать контроль прозрачности в сфере оборота товаров, а также помогает искоренению незаконной торговли и осуществлению контроля над своевременной уплатой налогов в бюджет.

5. Автоматизированная информационная система «Налог – 3». Данная информационная система обеспечивает автоматизацию деятельности ФНС РФ. Ее основная деятельность направлена на решение следующих задач: снижение не только экономических, но и социальных издержек, связанных с взаи-

модействием налоговых органов с контрагентами через информационные каналы связи, а также осуществление качественного и эффективного мониторинга деятельности ФНС РФ со стороны вышестоящих руководителей налоговых органов [10]. Помимо всего прочего, снижаются трудозатраты налоговых органов на обработку поступающей из вне информации, а также на ее внесение в соответствующие документы посредством использования системы электронного документооборота. Неотъемлемым преимуществом данной системы является переход от количественного к качественному анализу налогов и связанных с ними процессов. А также представляются огромные преимущества для налогоплательщиков, а именно подача налоговой декларации, получение соответствующей информации о размере уплачиваемого налога, начисленных пеней и другой информации через электронные каналы связи с налоговыми органами РФ.

Стоит также отметить, что одним из нововведений в сфере налоговой системы РФ является появление в начале 2023 года Единого налогового платежа (ЕНП). Данное новшество свидетельствует о процессе цифровизации налогообложения на территории РФ, который позволил организациям, физ. лицам, а также лицам, осуществляющим предпринимательскую деятельность, независимо от выбранного ими режима налогообложения, производить уплату всех налогов и сборов; авансовых платежей, начисленных по налогам и сборам за отчетный период; штрафов и пеней, а также начисленных процентов налоговыми органами; страховые взносы (обязательное пенсионное страхование (ОПС), обязательное

медицинское страхование ОМС), в том числе, страхование на случай временной нетрудоспособности и материнства) [11, с. 90].

При рассмотрении основных фаз развития и внедрения цифровизации в процессы налогообложения, стоит также определить основные причины, способствующие распространению цифровых инструментариев в сфере налоговых процессов. Такими первопричинами, определившими необходимость использования информационных технологий в системе ФНС, являются:

- необходимость всеобъемлющего контроля учета доходов физических и юридических лиц, в плане контроля бизнес-процессов, осуществляемых в системе межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ);
- потребность внедрения новых способов организации деятельности налоговых органов с использованием цифровых платформ, а именно применение цифрового документооборота с возможностью осуществлять хранение большого объема информации в облачных хранилищах, а также использование блокчейнов (блокчейн – это определенная цифровая база хранения поступающей информации, которая фиксирует в виде блоков осуществленные транзакции) и различных цифровых технологий;
- необходимость в повышенной защите персональных данных от утечки и несанкционированного доступа к ним, так как работа ФНС напрямую связана с обработкой и хранением большого массива данных [12, с. 72].

Структуризация налоговой системы в процессе ее постепенной информатизации составляет определение к экспликации системы и дальнейшей комплементарности

элементов, чье функционирование теперь имеет «сквозную» связь. Это предполагает формирование этапов процесса налогообложения на основе обратной связи каждого последующего элемента с предыдущим:

- налоговая идентификация, устанавливающая вид объекта налогообложения, специфику обращения товара и его администрирования, обуславливает дальнейшую интеграцию товара в систему и его декомпозицию;
- выявление зон контроля и потенциального риска, которые на основании АСК, позволяет оперативно выявить проблемы и решить их, нивелируя при этом проблему разрывов финансовой поточности и закрепощения каналов их поступления и перемещения [13].

В случае традиционного налогообложения поиск проблемы и принятие мер к ее устраниению требует рассмотрения системы в монолитном изложении, что препятствует свободному изъятию фиктивного элемента и элиминации издержек, препятствующие стабильной работе всей системы в целом, и, как следствие, приводящая к уменьшению налоговых поступлений и увеличению потенциальных затрат.

В рамках вышеизложенной позиции, можно выделить несколько ключевых преимуществ, которые выступают обоснованием к дальнейшей цифровизации налоговой системы.

- Во-первых, оптимизация процесса осуществления налоговых обязательств для его субъектов. Первый этап в исполнении обязательств по уплате налогов включает формирование налоговой декларации налогоплательщиком и осуществление процедур контроля нало-

говыми органами для проверки предоставленных данных об объекте налогообложения и фиксации. Данный процесс является весьма затруднительным и сложным как для налогоплательщиков, так и для налоговых органов.

Процесс цифровизации системы налогообложения подразумевает автоматическое начисление налогов, на основе имеющихся у налоговых органов данных о налогоплательщике и его объектах налогообложения. При этом происходит устранение налоговой декларации как сущности и отказ от налогового контроля, так как в этом случае налоговые органы сами исчисляют размер налоговых обязательств. Так же важно минимизировать количество первичных документов и дублирования информации, предоставляемой в налоговые органы, так как это чревато ошибками и увеличением затрат на налоговое администрирование.

- Во-вторых, минимизация налоговых разрывов и потенциальных возможностей для уклонения от уплаты налогов. Коррелированность некоторых налогов к факторам и условиям рыночной конъюнктуры, а также особенности процесса взаимодействия субъектов на различных сегментах закладывает требование на унификацию и стандартизацию процессов налогообложения в соответствие с корректировкой на максимальную собираемость налогов при поддержании количества налогоплательщиков и минимизации потенциальных нарушений [14, с. 8].

В данном случае создание цифровых платформ, онлайн касс, информационных систем, единой базы маркировки и отслеживание товара будет являться конструктивным путем к аналитике и дальней-

шему решению множества проблем, из которых наиболее часто выделяются следующие:

- низкая прогнозируемость возможных результатов процесса налогообложения;
- отсутствие прозрачности в процедурах, связанных с розничной или посреднической торговлей, в особенности, в отношении импортных закупок;
- низкая степень обратной связи и обслуживания между налогоплательщиком и системой администрирования;
- ограниченность системы налогообложения к потенциальным внедрениям и модернизации.
- В-третьих, цифровизация минимизирует фактор участия налогового инспектора в документообороте и, как следствие, уменьшает транзакционные издержки и влияние человеческого фактора [13].

В качестве примера можно привести автоматическую фиксацию нарушения с помощью дорожных видеокамер при превышении скоростных ограничений: штрафы выписываются на основании объективных данных, и не требуют вовлечения человека для решения проблемы и постановки нарушения. Стоит отметить, что для верификации контрольной стадии при выявлении нарушения есть возможность создание портала или приложения для получения жалоб со стороны граждан и бизнеса на налоговые нарушения. Также, при возможности, возможно формирование системы поощрения на основе получения определенной доли от суммы нарушения или накопительных баллов, которые могут быть использованы для уменьшения размера начисленных налогов, при условии, что на-

рушение подтвердится и нарушитель будет оштрафован, что также свидетельствует об потенциальных возможностях, предлагаемыми цифровыми технологиями.

При наличии заданных преимуществ цифровизация имеет ряд недостатков, которые обусловлены тем, что данный процесс имеет характер структурной трансформации всех элементов и систем, что означает качественный переход на иную платформу, где предлагается дефиниция издержек, – система налогообложения и администрирования обуславливается разбиением на части и составляющие и предполагает высокую ликвидность взаимодействия элементов, снижением промежутка между действием участников и системой при сохранении высокой степени контроля процедур и их прозрачности. Происходит корректировка на формирование структуры, опосредованной конфигурацией операционных циклов контроля, модернизации и осуществления налогообложения.

Данное позиционное разложение ставит перед собой комплексную задачу к процессам администрирования и массиву данных, нежели осуществление «цепного» подхода, свойственного предшествующей системе. Он сопровождается увязкой фактических издержек с требованием непрерывности каждого этапа налогообложения, что ставит проблему сдвигов динамики и асимметрии информации на разных участках, где она находится, и ведет к большему количеству ошибок и снижению эффективности.

Наиболее общие проблемы изложены ниже.

1. Дополнительные расходы для субъектов налогообложения. Цифровизация требует технологического

обновления и модернизации многих секторов экономики, чтобы иметь доступ к общей информационной базе данных и получения достоверных сведений, характеризующих положение субъекта, динамику финансов на всех уровнях.

2. Проблема сохранности данных. В связи с тем, что процесс цифровизации является инновационным подходом в налогообложении, следует ожидать возникновение «серых» зон, связанных с утечкой персональных данных налогоплательщиков и ее распространением.

3. Этичность вопроса. Процесс информатизации предполагает всестороннюю интеграцию каждого элемента в общую систему данных, поэтому некоторые налогоплательщики могут сомневаться в правильности того, что персональная информация о них, а также их действиях в виде совершаемых операциях будет непосредственно отражена в общей базе данных, как имманентная составляющая, не допускающая возможность субъекта декларировать свою волю в предоставлении информации о себе.

4. Продолжительность перехода, связанная с унификацией данных. Документооборот в рамках цифровизации теряет свое прежнее значение; бумажные носители и документы переносятся в общую цифровую базу данных, что требует достаточно большого количества времени и усилий для осуществления, и это также может привести к множеству иных проблем, связанных с механическим осуществлением отдельной операции человеком и допущением ошибок [3, с. 253].

5. Интеграционная прагматика. Функционирование элементов в специфических сегментах общественной жиз-

ни имеют сложность в правильной структуризации процессов, обуславливающих их с точки зрения налогообложения и движения финансов, что может привести к проблемам и методологическим трудностям, связанных с тем, что транзитивность финансовыми и информационными потоками будет иметь ряд противоречий или несоответствий.

Налогообложение в условиях цифровизации обусловлено не только возможностями, которые она предлагает современному миру, но и вызовами, которые определяют текущее состояние системы в соответствии с масштабами изменений и их связью с модернизацией прежних структур, их трансформацией и частичной деформацией. Определяемые реалии внедрения информационных технологий выражены в организации деятельности субъектов налогообложения, в частности, – предприятий или организаций, которые теперь, чтобы следовать данному процессу, должны транслировать установку к качественному изменению своей деятельности на уровне управленческих решений и формировании высокоорганизованных систем производства.

Следует понимать, что цифровизация налогообложения является частным случаем, который определяется внедрением технологий в другие сферы, и детерминированность дальнейших перспектив развития налогообложения имеет сопричастный характер с теми сегментами, где проявляется наибольшая коррелированность факторов между собой и которые, вследствие, могут дать наибольший эффект для обоих систем. В соответствие с этим выделение достижений информационных технологий обусловлено обратной связью с протеканием

процессов внутри различных субъектов, их взаимодействием между собой [15, с.8-9].

Спецификация налогообложения на данный момент имеет цель произвести переход на новую систему с максимальным охватом различных сфер при поддержании безопасного уровня внедренческой интенции для других структур, означающее, в первую очередь, риски, которые могут сопровождаться при резком переходе для обоих сторон: для центральной системы – риск низкой корректности данных и потери объемом собираемых налогов, для налогоплательщика – экономическая нестабильность и транзакционные издержки.

Отдельно стоит выделить, что формулируется система индивидуальной идентификации для налогоплательщиков всех типов (юридические лица, физические лица, индивидуальные предприниматели, самозанятые и т.д.) и идентификация объектов налогообложения (земельные участки, объекты недвижимости, транспорт, доходы, прибыль, дивиденды и т. д.), а также возможно появление системы «очистки» базы данных от недействующих или «спящих» налогоплательщиков, поскольку такая среда может использоваться злоумышленниками для организации схем уклонения от уплаты налогов.

Следует выделить основные источники информации, которые могут отразить существующие последствия от внедрения цифровых технологий в процессы налогообложения, обозначив их нишу и общую характеристику.

- Данные кредитных организаций (банки, платежные системы, мобильные кошельки), где отражена информация об операциях клиентов, включая операции физических лиц и ИП.

- Данные кадастра и реестра недвижимости об учете объектов налогообложения. В данном случае следует выработать ряд мер, чтобы обеспечить отсутствие возможности использовать землю и недвижимость без регистрации в государственных информационных системах, а также создать единую систему оценки стоимости объектов налогообложения для исчисления налогов.

- Данные о транспортных средствах. Предоставляемая информация должна проходить проверку достоверности данных, чтобы исключить возможность искажения сведений, например, мощности двигателя автомобиля, для занижения налогооблагаемой базы.

- Данные внешнеэкономической деятельности от таможенных органов, в том числе других стран. Специфичность в идентификации и исчислении налогов на товары, ввозимые с иностранных государств, а также отслеживание финансовых операций на сегменте иностранного рынка отечественных фирм для уменьшения «слепых» зон и сокращения влияния теневой экономики.

- Данные местных и международных электронных площадок, маркетплейсов и агрегаторов цифровых услуг. Формирование локальных экономических структур является достаточно распространенным явлением в настоящее время, и цифровые технологии и информационная модернизация помогают существенно упростить процесс налогообложения подобным субъектам, а также сбора информации об их экономической активности в связи с пониженными издержками верификации и контроля в целом.

Изложенные позиции от-

ражают тенденцию, которая заключает идею к созданию централизованной цифровой системы контроля, направленную на автоматизацию работы по оперативному выявлению и устранению налогового разрыва с одновременным упрощением процессов налогового администрирования для налоговых органов и налогоплательщиков.

#### Выводы

Исходя из рассмотренных преимуществ и недостатков внедрения процесса цифровизации в налоговую систему РФ, а также тенденций ее развития, можно сделать следующие выводы:

1. Процесс цифровизации в налоговой системе является относительно новым методом осуществления налоговых процессов в системе РФ, посредством использования информационно-коммуникационных технологий, что в свою очередь позволяет минимизировать барьеры непосредственного взаимодействия ФНС с налогоплательщиками, через каналы связи, а именно налогоплательщики могут в любое удобное для них время дистанционно задать вопрос, касающийся уплаты налогов и за короткий временной интервал получить информативный ответ от налоговых органов РФ. Такого рода бесконтактная коммуникация позволила процессу цифровизации, за достаточно небольшой период времени, стать вспомогательной частью ведения налоговых процессов на территории РФ.

2. На данный период времени элементы цифровизации сделали возможным автоматизировать и улучшить работу основных структурных подразделений Федеральной налоговой службы РФ, а именно произошла минимизация человеческого фактора в совершении правонарушений

операций относительно уплаты налогов в государственный бюджет, что делает процесс взимания налогов прозрачным. Так же благодаря внедрению процесса цифровизации, произошел постепенный переход на использование электронного документооборота в налоговой сфере, так как цифровой документооборот позволяет обеспечивать конфиденциальность получаемых персональных данных от налогоплательщиков.

3. Так же стоит отметить, что процесс внедрения и распространения цифровизации в налоговой системе РФ является достаточно трудоемким. Так как для хорошо отлаженной работы сотрудникам налоговых органов необходимо изучать все

тонкости применения и использования информационных программ на деле. Ведь грамотный подход к организации систем цифровизации позволяет упростить работу с отдаленными территориями государства, а также снизить количество возможных ошибок, которые могут возникнуть в работе с большим объемом поступающей от налогоплательщиков информации.

4. Процесс цифровизации продолжает развиваться и по настоящее время: появляются совершенно новые системы работы с налогоплательщиками. Так формируется система индивидуальной идентификации, которая позволит «точечно» осуществлять контроль не только за налогоплательщиками, но и за

объектами налогообложения, что, в свою очередь, обеспечит надежную конфиденциальность получаемых персональных данных, исключая риски утечки данной информации через так называемые «серые» зоны.

Таким образом, цифровизация налогообложения представляет собой широкий спектр инструментов автоматизации, а также возможностей для выстраивания дистанционного взаимодействия с налогоплательщиками и осуществления сбора и обработки поступающей информации из вне. Все это способно привести к увеличению эффективности работы налоговой системы РФ.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Рубан-Лазарева Н.В. Влияние цифровизации процессов в сфере налогообложения на развитие регионов России/ Н.В. Рубан-Лазарева, К.Т. Галиева, А.Г. Камлия// Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11(1). С. 97-101.
2. Мамонова И.В. Цифровизация процессов в сфере налогообложения как инструмент повышения качества функционирования налоговой системы России/ И.В. Мамонова, А.С. Алеников// Вестник Академии знаний. 2019. №34(5). С. 312-315.
3. Зубаирова А.А. Цифровизация как фактор развития налоговой системы Российской Федерации/ А.А. Зубаирова, А.Ю. Шеина// Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. № 6. С. 243-256.
4. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (ред. от 21.07.2020): Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. 2018. № 204. – URL: <https://www.consultant.ru/>.
5. Черезова Е.А. Цифровая экономика в налоговой сфере/ Е.А. Черезова// Стратегии исследования в общественных и гуманитарных науках. 2022. С. 104-111.
6. Комарова Г.П. Налоговые новации и их влияние на обязанности налогоплательщиков/ Г.П. Комарова, О.В. Змановская, Г.М. Касаткина // Baikal Research Journal. 2021. № 2(12). С. 1-11.
7. Касаткина Г.М. Реформирование налоговых органов в условиях цифровизации/ Г.М. Касаткина// Цифровизация: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 24-25 мая 2023 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет. 2023. С. 66-75.
8. Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. АСК НДС/ Audit-it.ru. – URL: [https://www.audit-it.ru/terms/taxation/ask\\_nds.html?ysclid=lt54p4fs7k148857663](https://www.audit-it.ru/terms/taxation/ask_nds.html?ysclid=lt54p4fs7k148857663).
9. Автоматизированная информационная система «Налог-3» // Федеральная налоговая служба: официальный сайт. – Москва, 2016. – URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/about\\_fts/gos\\_in/f/4045827/?ysclid=lt581z4rvp99583011](https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/gos_in/f/4045827/?ysclid=lt581z4rvp99583011).
10. Г.П. Комарова. Новации в администрировании налоговых платежей/ Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2023. № 2(66). С. 86-94.

11. Альбудаири А.Х. История и современные тенденции цифровизации налогообложения в России / А.Х. Альбудаири // Инновации и инвестиции. 2022. № 5. С. 71-75.
12. Концепция цифрового налогового администрирования/ taxtech. digital. — URL: <https://taxtech.digital/ru/2020/06/16/>.
13. Архипова З. В. Концепция информационной системы мониторинга уровня развития цифровой экономики / З. В. Архипова // Baikal Research Journal. 2018. №3(9). С. 1-13.
14. Ячменева В.М. Цифровое пространство как необходимое и достаточное условие цифровизации экономики / В.М. Ячменева, Е.Ф. Ячменев // Baikal Research Journal. 2020. № 3(11). С. 1-13.

## REFERENCES

1. Ruban-Lazareva N.V. *The influence of digitalization of processes in the field of taxation on the development of regions of Russia* / N.V. Ruban-Lazareva, K.T. Galieva, A.G. Kamlia // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2023. No. 11(1). pp. 97-101.
2. Mamonova I.V. *Digitalization of processes in the field of taxation as a tool for improving the quality of functioning of the Russian tax system* / I.V. Mamonova, A.S. Alenikov // Bulletin of Academies of Knowledge. 2019. No. 34(5). pp. 312-315.
3. Zubairova A.A. *Digitalization as a factor in the development of the tax system of the Russian Federation* / A.A. Zubairova, A.Yu. Sheina // International Journal of Applied Sciences and Technologies «Integral». 2020. No. 6. pp. 243-256.
4. «On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period until 2024» (as amended on July 21, 2020): Decree of the President of the Russian Federation dated May 7, 2018. 2018. No. 204. - URL: <https://www.consultant.ru/>.
5. Cherezova E.A. *Digital economy in the tax sphere* / E.A. Cherezova // Research strategies in social sciences and humanities. 2022. pp. 104-111.
6. Komarova G.P. *Tax innovations and their impact on the obligations of taxpayers* / G.P. Komarova, O.V. Zmanovskaya, G.M. Kasatkina // Baikal Research Journal. 2021. No. 2(12). P. 1-11.
7. Kasatkina G.M. *Reforming tax authorities in the context of digitalization* / G.M. Kasatkina // Digitalization: theory and practice: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference with international participation, Irkutsk, May 24-25, 2023. Irkutsk: Baikal State University. 2023. pp. 66-75.
8. Accounting. Taxes. Audit. ASK VAT/ Audit-it.ru. — URL: [https://www.audit-it.ru/terms/taxation/ask\\_nds.html?ysclid=lt54p4fs7k148857663](https://www.audit-it.ru/terms/taxation/ask_nds.html?ysclid=lt54p4fs7k148857663).
9. Automated information system "Tax-3" // Federal Tax Service: official website. — Moscow, 2016. — URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/about\\_fts/gos\\_inf/4045827/?ysclid=lt581z4rvp99583011](https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/gos_inf/4045827/?ysclid=lt581z4rvp99583011).
10. G.P. Komarova. *Innovations in the administration of tax payments* / Bulletin of the Institute for Friendship of Peoples of the Caucasus (Theory of Economics and National Economy Management). Economic Sciences. 2023. No. 2(66). pp. 86-94.
11. Albudairi A.Kh. *History and current trends in digitalization of taxation in Russia* / A.Kh. Albudairi // Innovations and investments. 2022. No. 5. pp. 71-75.
12. Concept of digital tax administration/taxtech. digital. — URL: <https://taxtech.digital/ru/2020/06/16/>.
13. Arkhipova Z. V. *Concept of an information system for monitoring the level of development of the digital economy* / Z. V. Arkhipova // Baikal Research Journal. 2018. No. 3(9). P. 1-13.
14. Yachmeneva V.M. *Digital space as a necessary and sufficient condition for digitalization of the economy* / V.M. Yachmeneva, E.F. Yachmenev // Baikal Research Journal. 2020. No. 3(11). P. 1-13.

Статья поступила в редакцию: 09.01.2025  
The article was received: 09.01.2025

---

Чайка Юлия Борисовна - кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета и налогообложения, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия  
tkachub@bgu.ru

Chaika Yulia B. - candidate of economic sciences, assistant professor, department of Accounting and Taxation, Baikal State University, Irkutsk, Russia  
tkachub@bgu.ru

Балиновская Дина Владимировна - доцент, кафедра международных отношений и таможенного дела, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия  
BalinovskayDV@bgu.ru

Balinovskaya Dina V. - associate professor, department of international relations and customs, Baikal State University, Irkutsk, Russia

Владимирова Анастасия Сергеевна - студент, Институт народного хозяйства, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия  
nastya-vlad1504@yandex.ru

Vladimirova Anastasia S. - student, Institute of national economy, Baikal State University, Irkutsk, Russia  
nastya-vlad1504@yandex.ru

Шелепов Дмитрий Евгеньевич - студент, Институт народного хозяйства, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия  
sheleпов.dima2014@yandex.ru

Sheleпов Dmitry E. - student, Institute of national economy, Baikal State University, Irkutsk, Russia  
sheleпов.dima2014@yandex.ru

© Чайка Ю.Б., Балиновская Д.В., Владимирова А.С., Шелепов Д.Е.



Бажжуд Нуна

Бажжуд Нуна,  
аспирант,  
Южный Федеральный  
университет,  
Ростов-на-Дону

Nouma Bajjoud  
postgraduate student,  
Southern Federal University,  
Rostov-on-Don

## ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА КАК РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ОТРАСЛИ ЭКОНОМИКИ СИРИИ



*MANAGEMENT TOOLS IN INTERNATIONAL TOURISM AS A  
DEVELOPING SECTOR OF THE SYRIAN ECONOMY*

**Аннотация.** Международный туризм как бюджетообразующая отрасль имеет огромный потенциал восстановления экономики постконфликтной Сирии. Он способен не только увеличить доходы страны, но и улучшить её имидж на международной арене. В данной статье рассматриваются ключевые инструменты менеджмента, которые могут быть использованы для активизации международной туристической деятельности в Сирии, с учетом текущих вызовов и возможностей. Целью данной статьи является анализ и оценка потенциальных инструментов менеджмента, которые могут быть применены с целью стимулирования развития международного туризма в Сирийской Арабской Республике, принимая во внимание уникальные вызовы и возможности, с которыми сталкивается страна. Объектом исследования является туристическая индустрия Сирийской Арабской Республи-

ки. Предметом исследования являются инструменты менеджмента, которые могут быть использованы для развития международного туризма в условиях постконфликтного восстановления сирийской экономики.

**Ключевые слова:** **Сирия, экономика, международный туризм, инструменты менеджмента, развитие, восстановление, международный имидж**

**Abstract.** International tourism as a budget-forming industry has a huge potential to revitalize the economy of post-conflict Syria. It can not only increase the country's revenues, but also improve its image in the international arena. This article examines the key management tools that can be used to boost international tourism activities in Syria, taking into account the current challenges and opportunities. The purpose of this article is to analyze and evaluate potential management

tools that can be applied to stimulate international tourism development in the Syrian Arab Republic, taking into account the unique challenges and opportunities that the country faces. The object of the study is the tourism industry of the Syrian Arab Republic. The subject of the study is management tools that can be used to develop international tourism in the post-conflict recovery of the Syrian economy.

**Keywords:** **Syria, economy, international tourism, management tools, development, recovery, international image**

Туризм является одной из наиболее динамично развивающихся и доходных отраслей мировой экономики. Для Сирии - страны, пережившей длительный период конфликтов, возрождение туристической индустрии может стать ключевым фактором экономического восстановления и улучшения международного

имиджа. В контексте развития международного туризма, как одной из потенциально важных отраслей для экономики страны, существует ряд инструментов менеджмента, которые могут быть использованы для стимулирования роста и устойчивого развития этой сферы.

Менеджмент в сфере международного туризма получил в последнее время активное развитие в связи с тем, что поток зарубежных турпоездок приобрёл массовый характер. Поэтому возникла необходимость управления его развитием [5].

В контексте вышесказанного представляется важным проанализировать управленческий функционал и выявить возможности использования различных инструментов менеджмента в сфере международного туризма в зависимости от целей и интересов зарубежных потребителей продукта сирийской турииндустрии.

#### КОМПАРАТИВНО-ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Обеспечив благоприятные условия работы менеджмента в сфере туризма в Сирийской Арабской Республике, можно обеспечить постоянное развитие и совершенствование индустрии. Обеспечение этих условий может быть достигнуто только посредством совместного и взаимовыгодного сотрудничества между группами, участвующими в развитии туристической индустрии, в число которых входят потребители, туристические компании и органы государственной власти. В качестве одного из основных участников необходимо выделить основные предпосылки, на которых должно основываться государство (органы власти) в целях развития туристической отрасли в целом и повышения эффективности си-

стемы управления туризмом в частности:

- признание индустрии туризма перспективной отраслью и основным фактором, вносящим вклад в формирование национального экономического бюджета многих стран;

- международный туризм как наиболее заметный фактор улучшения социального состояния общества;

- учет указанных выше пунктов при формировании государственной политики и формулировании стратегии в области управления туристической сферой и организации деятельности действующих в ней учреждений [4].

Рассмотрим несколько успешных примеров использования инструментов менеджмента в сфере туризма на примере различных стран и то, как эти примеры могут быть адаптированы к институциональной и хозяйственной среде Сирии:

1. Новая Зеландия - Программа «100% Pure New Zealand»: Этот бренд был создан для продвижения Новой Зеландии как международного туристического направления. Он фокусируется на уникальности природы страны и качестве туристического опыта и продукта. Маркетинговая кампания включала рекламу в интернете, социальных сетях и на телевидении, что привлекло большое количество туристов.

Основная цель - увеличить долю международных туристических прибытий в экономическом росте страны и получить долгосрочную прибыль [1].

Инновации в сфере туризма являются приоритетами, принятymi и реализуемыми правительством Новой Зеландии, наиболее важными из которых являются создание устойчивых зон для активного

отдыха, интенсивные инвестиции в улучшение инфраструктуры и дорог, а также внедрение множества государственных программ по поддержке туристического сектора [6]:

- год Китайско-Новозеландского туризма;
- поддержка велосипедного туризма Нга Хэрэнга;
- стратегия устойчивого туризма Аотеароа;
- программа восстановления туризма после пандемии COVID-19, на которую правительство выделило более 400 миллионов долларов [7], что говорит о туризме как наиболее приоритетной области в экономике страны.

Вдохновляясь успехом Новой Зеландии, Сирия может разработать маркетинговую кампанию, которая будет акцентировать внимание иностранных туристов на уникальности сирийской культуры, истории, природы, архитектуры и гостеприимства. Это может включать проведение маркетинговых кампаний, участие в международных туристических выставках и создание привлекательного онлайн-присутствия, что поможет преодолеть сформировавшиеся стереотипы и привлечь интерес международных туристов.

2. Сингапур - Интеграция технологий: Сингапур образовался как отдельная страна в 1965 г. Стоит отметить, что в 1980-е гг. По инициативе местного правительства ИТ начали стремительно развиваться. [3]. Сингапур активно использует цифровые технологии для улучшения туристического опыта. Например, разработка мобильных приложений для туристов, которые предоставляют информацию о достопримечательностях, общественном транспорте и мероприятиях. Это упрощает иностранным путешественникам доступ к нужной информа-

мации и повышает их удовлетворенность поездкой. По примеру Сингапура Сирия может разработать мобильные приложения и веб-платформы, которые будут предоставлять туристам информацию о безопасности, маршрутах путешествий, культурных мероприятиях и доступных услугах. Это повысит уровень доверия и комфорта у туристов.

Кроме того, внедрение современных ИТ-решений позволит упростить процесс бронирования, улучшить качество обслуживания туристов и повысить уровень их безопасности. Создание многоязычных веб-сайтов, мобильных приложений для зарубежных туристов и систем онлайн-бронирования станет неотъемлемой частью туристического менеджмента.

3. Исландия - Управление потоками туристов: Туристическая привлекательность Исландии основывается во многом на ее уникальных природных ресурсах [2].

Исландия в последнее время столкнулась с резким увеличением числа иностранных туристов, что вызвало необходимость в управлении потоками посетителей для защиты природных ресурсов и среды жизнедеятельности коренного населения страны. Власти ввели регулирование доступа к некоторым популярным местам посещения и начали взимать сборы за вход, что помогло контролировать количество посетителей и собирать средства на охрану природы. Используя опыт Исландии, Сирия может ввести систему квот или специальных разрешений для посещения наиболее экологически уязвимых или переполненных туристами мест. Это поможет защитить культурное наследие и природные ресурсы страны.

4. Объединенные Арабские Эмираты - Развитие инфра-

структур: Дубай инвестировал значительные средства в развитие туристической инфраструктуры, включая строительство мирового класса отелей, торговых центров и развлекательных объектов, таких как Бурдж Халифа и Дубайский фонтан. Эти инвестиции привлекли туристов со всего мира и способствовали экономическому росту эмирата. Подобно Дубаю, Сирии необходимо инвестировать в восстановление и модернизацию своей туристической инфраструктуры. Это включает восстановление и ремонт исторических памятников, отелей и транспортных сетей, что сделает пребывание иностранцев в Сирии комфорtableм и безопасным. Такие шаги помогут улучшить восприятие страны как интересного туристического направления.

5. Королевство Бутан - Принцип «Высокая стоимость, низкий объем»: Бутан принял уникальный подход к развитию туризма, ограничив количество туристов и устанавливая высокую стоимость визитов. Это помогает сохранить историческое и природное наследие страны, а также обеспечивает высокий уровень обслуживания для посетителей. Бутан успешно использовал стратегию «высокая стоимость - низкий объем», чтобы контролировать количество посещений и сохранить свое культурное наследие. Сирия также может разработать уникальные туристические пакеты, которые будут фокусироваться на эксклюзивности и глубоком погружении в местную культуру.

6. Япония/ Италия - Разработка уникального туристического продукта. Япония успешно привлекает иностранных туристов благодаря своему богатому культурному наследию, традициям, фести-

валям и событиями в современной культурной жизни. Туристы могут погружаться в уникальные японские обычаи, такие как чайные церемонии, облачению в кимоно и постижение искусства икебаны. Сирия также обладает богатым культурным наследием, включая архитектонику древних городов, археологические памятники и традиционные ремесла. Развитие культурного туризма с акцентом на ознакомление с сирийскими традициями, посещение фестивалей и постижение тайн древних ремесел может привлечь иностранных туристов, интересующихся историей и культурой страны.

Что касается Италии, то она привлекает зарубежных туристов своей кухней, винными турами и кулинарными мастер-классами. Гастроэкономический туризм стал важной частью итальянской туристической индустрии. Сирийская кухня также богата и разнообразна. Развитие гастроэкономического туризма с акцентом на местные блюда, кулинарные мастер-классы и дегустации может привлечь гурманов со всего мира.

Эти примеры показывают, как различные национальные стратегии и инструменты менеджмента могут быть успешно применены для развития туризма в зависимости от уникальных условий и возможностей каждой страны.

Для успешного возрождения международного туризма в Сирии требуется комплексное применение современных инструментов менеджмента, учитывая специфические условия и потребности страны. Подход к развитию индустрии международного туризма должен быть системным и многоаспектным, включая инфраструктурное развитие, маркетинг, использование новейших технологий и

традиции международного туристическую отрасль, но и витию Сирии. сотрудничества. Эти шаги не способствуют экономическо- только помогут восстановить му росту и социальному раз-

## ЛИТЕРАТУРА

1. Разбаева А.И. Анализ зарубежного опыта рекламных стратегий в сфере туризма// Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XXVIII Международной научно-практической конференции, в 2 ч. Пенза, 2022. С. 25-27.
2. Казакова Е. А., Ризванова А. Я., Гирфанова Л. А. Анализ развития туризма в Исландии//Актуальные вопросы развития территорий: теоретические и прикладные аспекты. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Редактор А А. Коротких. 2017. С. 117-120.
3. Логвинюк А.Р. Опыт Сингапура в развитии туризма // Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации. Сборник трудов VIII Всероссийской (с международным участием) научной конференции. Отв. редактор Д. В. Смирнов. Москва, 2023. С. 276-279.
4. Ван С. Современные тенденции развития менеджмента в сфере туризма китайской народной республики// *Baikal Research Journal*. 2020. Т. 11. № 3. С. 13.
5. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме //2-е издание, исправленное и дополненное. Москва. 2019. С.20-36.
6. Рудникова Н. П., Ильина И. С.Устойчивый туризм в международной практике: на примере Новой Зеландии//Интеграция туризма в экономическую систему региона: перспективы и барьеры. Материалы III Международной научно-практической конференции. Орёл, 2021. С. 312-318.
7. *Tourism Recovery - COVID-19* //Восстановление туризма-COVID-19. - URL: <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/> (дата обращения: 11.09.2024).

## REFERENCES

1. Razbaeva A.I. Analysis of foreign experience of advertising strategies in the field of tourism// Modern science: topical issues, achievements and innovations. Collection of articles of the XXVIII International Scientific and Practical Conference, 2 hours Penza, 2022. P. 25-27.
2. Kazakova E. A., Rizvanova A. Ya., Girfanova L. A. Analysis of tourism development in Iceland// Actual issues of territory development: theoretical and applied aspects. Collection of materials of the International Scientific and Practical Conference. Editor A A. Korotkikh. 2017. P. 117-120.
3. Logvinyuk A.R. Singapore's experience in tourism development //Problems and prospects for the development of tourism in the Russian Federation. Collection of works of the VIII All-Russian (with international participation) scientific conference. Resp. editor D.V. Smirnov. Moscow, 2023. P. 276-279.
4. Wang S. Current trends in the development of management in the tourism sector of the People's Republic of China//*Baikal Research Journal*. 2020. T. 11. № 3. S. 13.
5. Skobkin S.S. Management in Tourism//2nd edition, revised and supplemented. Moscow. 2019. P.20-36.
6. Rudnikova N.P., Ilyina I.S. Sustainable tourism in international practice: on the example of New Zealand//Integration of tourism into the economic system of the region: prospects and barriers. Materials of the III International Scientific and Practical Conference. Eagle, 2021. P. 312-318.
7. *Tourism Recovery - COVID-19*//*Tourism Recovery-COVID-19*. - URL: <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/> (date of access: 11.09.2024).

Статья поступила в редакцию: 27.02.2025  
The article was received: 27.02.2025

---

Бажжуд Ну ма - аспирант, 3 курс, кафедра Управления развитием пространственно-экономических систем, Институт управления, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия  
nouma2000bajjoud2000@gmail.com

научный руководитель - Овчинников Виктор Николаевич, доктор экономических наук, профессор кафедры Управления развитием пространственно-экономических систем, научный руководитель факультета Управления, Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, Россия

*Nouma Bajjoud - postgraduate student, 3rd year, department of Spatial and Economic Systems Development Management, Institute of Management, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia  
nouma2000bajjoud2000@gmail.com*

*scientific supervisor - Ovchinnikov Viktor N., doctor of economic sciences, professor, department of spatial and economic systems development management, scientific director, department of management, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia*

© Бажжуд Ну ма



Завьялова Е.О.

Завьялова Е.О.  
старший преподаватель,  
Байкальский  
государственный  
университет,  
Иркутск

Zavyalova E.O.  
Senior Lecturer,  
Baikal State University,  
Irkutsk

Вершинина Д.А.  
студент,  
Байкальский  
государственный  
университет,  
Иркутск

Vershinina D.A.  
student,  
Baikal State University,  
Irkutsk

## ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ В ЕАЭС

*FORMATION OF DIGITAL ECOSYSTEMS IN THE EAEU*



**Аннотация.** Статья посвящена процессу формирования цифровых экосистем стран-участниц Евразийского экономического Союза. Рассматривается нормативно-правовая база, регулирующая процесс цифровой трансформации экономики. Проводится анализ как уже достигнутых результатов в сфере интегрирования инноваций в экономику Союза, так и пилотных проектов данного направления, их перспектив и рисков. Автором проводится опрос, показавший мнение респондентов на зависимость экономических факторов от уровня развития инновационных технологий. Также проводится корреляционный анализ взаимосвязи развития цифровых технологий в стране и экономического развития этой страны, результаты которого подтверждены статистическими данными стран-участниц ЕАЭС. Делается вывод об уже достигнутых результатах формирования цифровых экосистем на территории Союза, а также о только планируемых и разрабатываемых направлениях цифровизации экономической системы стран-участ-

ниц Евразийского экономического Союза.

**Ключевые слова:** цифровизация экономики, цифровая трансформация, инновационные технологии, Евразийский экономический союз, цифровые экосистемы, цифровая Повестка ЕАЭС

**Abstract.** The article is devoted to the process of formation of digital ecosystems of the member countries of the Eurasian Economic Union. It considers the legal framework regulating the process of economic transformation. It analyzes both the results already achieved in the sphere of integrating innovations into the economy of the Union and pilot projects in this area, their prospects and risks. The author conducts a survey showing the respondents' opinion on the dependence of economic factors on the level of development of innovation technologies. The author also conducts a correlation analysis of the relationship between the development of digital technologies in a country and the economic development of

this country, the results of which are confirmed by statistical data of the EAEU member states. The conclusion is made about the already achieved results of the formation of digital ecosystems in the territory of the Union, as well as about the planned and developing areas of digitalization of the economic system of the member countries of the Eurasian Economic Union.

**Keywords:** digitalization of the economy, digital transformation, innovative technologies, Eurasian Economic Union, digital ecosystems, EAEU Digital Agenda

Процесс формирования цифровых экосистем Евразийского экономического союза является весьма популярной темой исследований для российских авторов. Особое внимание уделяется транспортно-логистическому сектору. Так, например, Рогов Д.О. и Карелина М.Ю. в своей статье «экосистема цифровых транспортных коридоров как драйвер экономического развития ЕАЭС» рассматривают цифровые транспортные ко-

ридоры на территории ЕАЭС как перспективный инструмент для развития экономики, анализируют технологические аспекты и экономический эффект от реализации цифровых транспортных коридоров [1].

Мозолева Н.В. в статье «экосистема цифровых транспортных коридоров ЕАЭС как перспективный инструмент развития Союза» рассматривает данный процесс как инструмент не только для развития экономики, но и углубления интеграционных связей стран-участниц Союза [2]. Не остаются проигнорированными и проблемы формирования цифровых экосистем. В статье «общие цифровые экосистемы стран ЕАЭС» Чистяковой Е.А., Соколовой О.Ю. и Захаровой С.В. препятствием для развития экосистем выделяются недостаточная интегроперабельность и гармонизация нормативно-правовой базы между странами-участницами.

Также встречается сравнительный анализ данного процесса Евразийского экономического союза с другими союзами: «формирование институциональной экосистемы цифровой экономики в ЕС и ЕАЭС: сравнительный анализ» Криштаносова В.Б. [3], «Подходы ЕС, США, стран БРИКС и ЕАЭС к регулированию цифровых платформ и экосистем» Игнатова А.А., Поповой И.М., Шелепова А.В., Ларионовой М.В. [4].

Так, процесс формирования цифровых экосистем включает в себя множество аспектов, что делает его актуальным для научно-исследовательских работ.

Современные тенденции стремительного развития технологий предопределили появление такого процесса, как «цифровизация», под которым в контексте социально-экономической жизни общества можно понимать процесс, включающий внедрение и ис-

пользование инновационных технологий, сопровождающийся абсолютной автоматизацией, роботизацией и внедрением искусственного интеллекта» [5]. Процессы цифровизации экономики являются достаточно актуальным направлением исследования среди российских ученых [6, 7, 8].

В условиях динамично развивающихся технологий и инноваций нужны целые системы, которые бы могли справляться с рядом проблем, вызванных стремительным развитием. В природе, которая развивается не менее стремительно, все процессы саморегулируются с помощью биологических экосистем. Аналогом таких систем в инновационном мире являются цифровые экосистемы. Существует много определений, рассматривающих данное понятие с разных точек зрения (рис. 1) [составлено авторами].

Новикова И.В.

- Цифровая экосистема - это цифровая платформа, которая присутствует как минимум на двух рынках (или в нескольких отраслях или в нескольких- как минимум двух, странах), должна быть связана с другими цифровыми платформами партнеров (если они имеются), компаний или государственных и надгосударственных структур, а также аккумулирующая Big Data о пользователях, их цифровом поведении(т.е. их действиях), включающая механизмы сбора, хранения и обработки информации в бизнес-модели [10].

Лапидус Л.В.

- Цифровая экосистема в узком смысле - это инновационные экосистемы с присущими им признаками и способностью совместно создавать инновации. В широком смысле, цифровые экосистемы отхватывают каждый из уровней экосистем: бизнес-экосистемы, корпоративные экосистемы, национальные экосистемы цифровой экономики, транснациональные/трансграничные экосистемы и инновационные ИКТ-системы [11].

Хуайго Фу

- Цифровая экосистема - это цифровая среда, населенная цифровыми видами или цифровыми компонентами, приложениями, сервисами, знаниями, бизнес-процессами и моделями, учебными модулями, договорными рамками, законодательством и тд. [12].

Иванов А.Л.,  
Шустова И.С.

- Цифровая экосистема - это взаимозависимая группа предприятий, людей и объектов, которые совместно используют цифровые платформы для взаимовыгодных целей, таких как коммерческая выгода, инновации или общие интересы [13].

Рис. 1. Определение понятия «цифровая экосистема» в трудах исследователей

В междисциплинарном контексте «под цифровыми экосистемами можно понимать самоорганизующуюся, устойчивую систему, состоящую из разнородных цифровых объектов и их взаимосвязей, сосредоточенную на взаимодействии между объектами с целью повышения полезности системы, получения выгод, развития обмена информацией, внутреннего и междисциплинарного сотрудничества и системных инноваций» [9].

В данной работе будет рассмотрен процесс формирования цифровых экосистем в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС).

Поскольку Евразийский экономический союз находится на стадии укрепления политических и социально-экономических связей между государствами-участниками, так как относиться к достаточно молодой интеграционной организации. В этой связи для углубления интеграционных процессов среди членов ЕАЭС, нормативно-правовая база ЕАЭС непрерывно совершенствуется, а национальные законодательства государств-членов постоянно гармонизируются с ней. В условиях глобальной цифровизации всех процессов, включая экономику, необходимо создавать единые цифровые экосистемы в рамках Союза.

Для решения этих задач в конце 2017 года была принята «Цифровая повестка Евразийского союза» (далее – Повестка), определившая цели, принципы, задачи, направления и механизмы сотрудничества государств-членов по вопросам реализации цифровой Повестки Союза. На момент принятия Повестки предполагалось повышение совокупного ВВП стран-участниц ЕАЭС и уровня занятости в отрасли информационно-коммуникационных технологий

за счет реализации цифровой повестки.

«Цифровая повестка Евразийского союза» предполагает три ключевых этапа реализации. Первый этап, который завершился в 2019 году, предполагал моделирование процессов цифровой трансформации, проработку первых инициатив и запуск приоритетных проектов. Второй этап, реализуемый до 2022 года, заключал в себе формирование институтов цифровой экономики и цифровых активов, а также развитие цифровых экосистем. И в заключительном этапе (до 2025 года) проходит реализация проектов цифровых экосистем и цифрового сотрудничества на глобальном, региональном, национальном и отраслевом уровнях [14].

В настоящее время уже достигнуты определенные результаты в формировании цифровых экосистем в рамках ЕАЭС.

Международная система поиска работы и подбора персонала «Работа без границ» стала первым реализованным цифровым проектом Евразийского Союза. Программное обеспечение системы интегрируется в каждую национальную базу данных о вакансиях и резюме стран-участниц Союза, поэтому на самом сервере не нужно регистрироваться и оставлять свои данные. На сегодняшний день на сайте системы существует более 500 тысяч вакансий и более 2 миллионов резюме [15].

Также на территории Союза формируется цифровая система технического регулирования. В 2023 году был разработан проект «Цифровое техническое регулирование в рамках Евразийского экономического союза» и сейчас разрабатывается система его реализации. Суть цифровой системы технического ре-

гулирования заключается в создании единой цифровой среды разработки технических регламентов и перечней международных стандартов, необходимых для применения и исполнения требований технических регламентов ЕАЭС на его территории. Запуск данного проекта сократит временные и финансовые затраты, необходимые для оценки соответствия продукции установленным техническим регламентами требованиям, а также ускорит процесс создания и вывод на внешний рынок продукции, отвечающей актуальным обязательным требованиям качества с учетом лучших международных стандартов. Обеспечение соответствия стандартов современному уровню науки и техники и, как следствие, повышение конкурентоспособности товаров на мировом рынке, а также стимулирование процессов цифровизации в целом – немаловажные эффекты реализации проекта. Но при реализации данного проекта могут возникнуть определенные риски. Например, возможны случаи разного понимания в государствах-членах того, что является обязательными требованиями к продукции. Поэтому перед непосредственной реализацией проекта необходимо унифицировать систему стандартизации технических требований на наднациональном уровне, что представляет собой не быстрый процесс.

Совершенствуется и цифровая экосистема транспортных коридоров. Так, уже разработан и почти готов к реализации пилотный проект по применению цифровых инструментов в управлении мультимодальными перевозками на территории Евразийского экономического союза. Реализация данного проекта обеспечит ускорение процессов получения и провер-

ки транспортных документов, а также снизит издержки при осуществлении транспортно-логистических и контрольно-надзорных процедур [16].

В последние годы быстрыми темпами увеличиваются объемы электронной торговли на территории Союза. По экспертным оценкам, средние ежегодные темпы роста электронной торговли почти по всем странам-участницам ЕАЭС за 2023 год превышают 25% [17]. Но, несмотря на быстрые темпы роста объемов цифровой торговли, наднациональное регулирование и унификация нормативно правовой базы в данной сфере сейчас находится на стадии разработки. Так, в начале декабря 2024 года на заседании рабочей группы высокого уровня (РГВУ) по вопросам электронной торговли ЕАЭС были достигнуты принципиальные договоренности по проекту Соглашения об электронной торговле товарами в ЕАЭС. Данным Соглашением предусматривается не просто свободное перемещение

материальных и цифровых

товаров, а также сопутствующих электронной торговле услуг в странах евразийской «пятерки», а создание пакета наднациональных правил на уровне Союза. Реализация данных правил будет выгодна обеим сторонам электронной торговли: потребитель получит гарантированный уровень сервиса, продавец сможет стандартизировать бизнес-процесс. В целом, реализация данного проекта обеспечит упрощение международного взаимодействия на территории ЕАЭС, повышение уровня доступности открытых данных и возможности совместного механизма по предупреждению нарушения прав участников электронной торговли [18].

Как было описано выше, одним из предполагаемых результатов реализации «Цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года» является повышение ВВП стран-участниц ЕАЭС.

Автором был проведен опрос, в котором участвовали 120 респондентов. Основной задачей исследования было

выявление мнения населения о взаимосвязи следующих факторов: уровень цифровизации страны и ее экономическое развитие, уровень развития цифровой инфраструктуры и уровень занятости населения среди молодежи, уровень специалистов в IT сфере и скорость внедрения цифровых технологий в экономику. Результаты опроса представлены ниже (рис. 2) [составлено авторами].

Из данных рис. 2 можно сделать следующие выводы:

- 85,9% респондентов считают, что количество специалистов в IT сфере определенной страны напрямую влияет на скорость внедрения цифровых технологий в экономику этой страны;
- 67,5% опрошенных считают, что чем более развитой является цифровая инфраструктура, тем выше процент занятости населения среди молодежи;
- 73,3% респондентов считают, что чем выше уровень цифровизации страны, тем выше ее экономическое развитие.

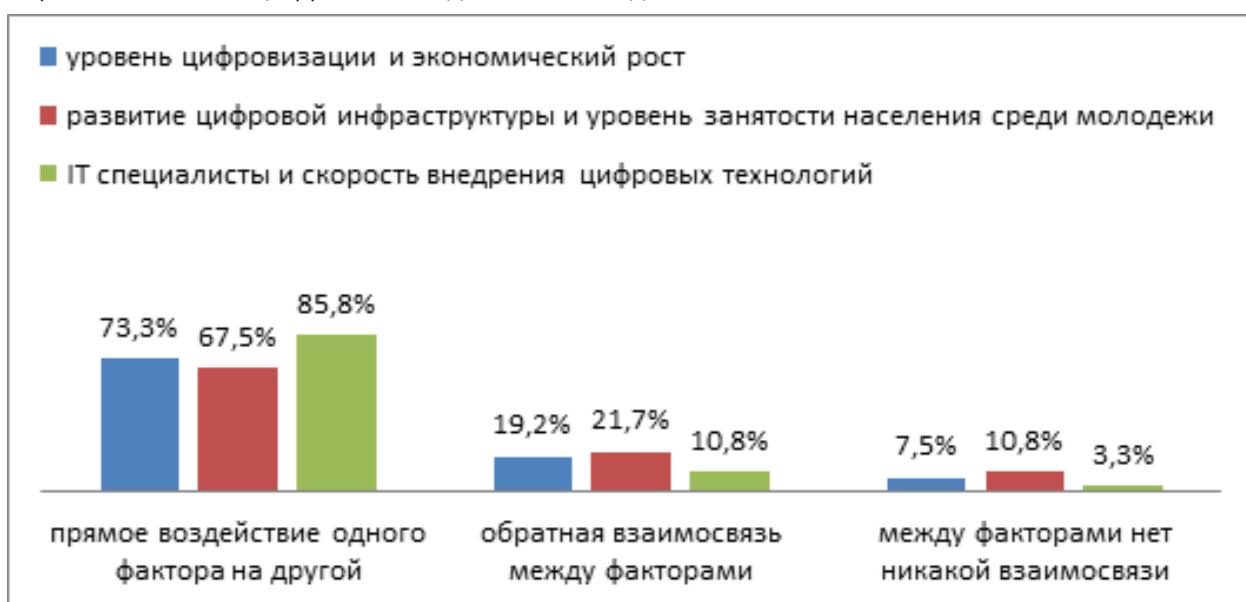


Рисунок 2 – Результаты опроса

Для отражения влияния цифровизации на экономическое развитие автором был рассчитан коэффициент прямой корреляции между такими факторами как индекс раз- вития информационно-коммуникационных технологий (IDI) и ВВП на душу населения по паритету покупательной способности государств-участников ЕАЭС за 2023 год. Данные

для расчета представлены в таблице 1 [19,20], результаты расчета – в таблице 2 [составлено авторами].

**Таблица 1 – Данные для расчета корреляционного анализа**

Страна	ВВП на душу населения (ППС), долл. США	Индекс развития информационно-коммуникационных технологий (IDI)
Россия	39753	88,9
Беларусь	27718	86,9
Казахстан	35453	88,9
Армения	20781	85,1
Киргизстан	6402	84,7

**Таблица 2 – Значение коэффициента корреляции при оценке влияния уровня цифровизации страны на ее экономический рост.**

фактор	ВВП на душу населения (ППС)
Индекс развития информационно-коммуникационных технологий (IDI)	0,975

Как видно из данных таблицы 2, полученные расчеты показывают наличие прямой сильной зависимости между уровнем развития информационно-коммуникационных технологий и уровнем эконо- мического развития (корреляция  $> 0,5$ ), то есть чем сильнее в стране будут развиты информационно-коммуникационные технологии, тем выше будет экономическое развитие этой страны.

Сравним данные по общему ВВП и на душу населения по паритету покупательной способности каждой страны-участницы Союза за 2017 и 2023 годы (рис. 3, 4) [составлено авторами по: 19, 20].



**Рисунок 3 – Данные по ВВП (ППС) стран-участниц ЕАЭС за 2017 и 2023 годы (млрд. долл. США)**



**Рисунок 4 – Данные по ВВП на душу населения (ППС) стран-участниц ЕАЭС за 2017 и 2023 годы (долл. США)**

По данным из рисунков 2 и 3 видно повышение обоих показателей в каждой стране, что подтверждает влияние уровня цифровизации на уровень экономического развития.

Таким образом, в Евразийском экономическом союзе за последние годы запущены многие процессы, такие

как цифровая трансформация рынка товаров, услуг, капитала, а также рабочей силы, развитие цифровой инфраструктуры, разработка нормативно-правовой базы, обеспечивающей защищенность цифровых процессов. Также планируется дальнейшая цифровая трансформа-

ция процессов управления интеграционными процессами, отраслей экономики и кросс-отраслевая трансформация. Формирование цифровых экосистем способствует улучшению интеграционных связей внутри Союза и повышению уровня экономического развития стран-участниц.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Рогов Д.О. Экосистема цифровых транспортных коридоров как драйвер экономического развития ЕАЭС / Карелина М.Ю. // XIV Всероссийское совещание по проблемам управления. 2024. С. 2055-2058. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=79487133> (дата обращения: 03.02.2025).
2. Мозолева Н.В. Экосистема цифровых транспортных коридоров ЕАЭС как перспективный инструмент развития союза // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2020. №4 (41). С. 31-36. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44756187> (дата обращения: 03.02.2025).
3. Криштаносов В.Б. Формирование институциональной экосистемы цифровой экономики в ЕС и ЕАЭС: сравнительный анализ // Социальные новации и социальные науки. 2022. №2 (7). С. 140-154. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48899919> (дата обращения: 03.02.2025).
4. Игнатов А.А. Подходы ЕС, США, стран БРИКС и ЕАЭС к регулированию цифровых платформ и экосистем / Попова И.М., Шелепов А.В., Ларионова М.В. // Свидетельство о регистрации базы данных RU 2024620491, 31.01.2024. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60779411> (дата обращения: 03.02.2025).
5. Катрин Е.В. «Цифровизация»: научные подходы к определению термина // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28, №5. С. 49-54. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-nauchnye-podhody-k-opredeleniyu-termina/viewer> (дата обращения: 20.11.2024).
6. Коркина В.С. Цифровизация экономики субъектов малого предпринимательства – от оценки бизнес-процессов к целеполаганию / В.С. Коркина, О.В. Змановская. – DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(2).429-437. – EDN TSSXOA // Baikal Research Journal. 2023. Т. 14, № 2. С. 429-437.
7. Архипова З. В. Концепция информационной системы мониторинга уровня развития цифровой экономики / З. В. Архипова // Baikal Research Journal. 2018. Т. 9, № 3. – DOI: 10.17150/2411-

6262.2018.9(3).8

8. Бубнова Ю.Б. Трансформация бизнес-модели банка в условиях цифровой экономики / Ю.Б. Бубнова // Известия Байкальского государственного университета. 2019. Т.29, № 3. С. 425-433. – DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(3).425-433.

9. Новикова И.В. Цифровая экосистема в интеграционной группировке ЕАЭС // Цифровизация: экономика и управление производством. Материалы 88-й научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов (с международным участием). 2024. С. 283-288. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=66366022> (дата обращения: 03.02.2025).

10. Лапидус С.В. Признаки лидерства бизнеса ЕАЭС с ориентацией на построение цифровых экосистем / Гостилович А.О. // Экономика и управление. 2022. С. 1231-1241. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/priznaki-liderstva-biznesa-eaes-s-orientatsiey-na-postroenie-tsifrovyyh-ekosistem> (дата обращения: 03.02.2025).

11. Wenbin Li Digital ecosystems: Challenges and prospects / Youakim Badr, Frederique Biennier // Proceedings of the International Conference on Management of Emergent Digital EcoSystems. – MEDES 2012. С. 117-122. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/262330068\\_Digital\\_ecosystems\\_Challenges\\_and\\_prospects](https://www.researchgate.net/publication/262330068_Digital_ecosystems_Challenges_and_prospects) (дата обращения: 20.11.2024).

12. Иванов А.Л. Исследование цифровых экосистем как фундаментального элемента цифровой экономики / Шустова И.С. // Креативная экономика. 2020. Том 14. №5. С. 655-670. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-tsifrovyyh-ekosistem-kak-fundamentalnogo-elementa-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 03.02.2025).

13. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11 октября 2017 г. № 12 «Об основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года» : утв. Высшим Евразийским экономическим союза в г. Сочи от 11 окт. 2017 г. №12.

14. Работа без границ // Международная система поиска работы и подбора персонала на территории стран ЕАЭС: офиц. сайт. – URL: <https://trudvsem.ru/rbg/> (дата обращения: 22.11.2024).

15. 15. В ЕАЭС обеспечена готовность к запуску pilotного проекта по применению электронных международных транспортных накладных // Евразийская экономическая комиссия: офиц. сайт. – URL: [https://eec.eaeunion.org/news/v-eaes-obespechena-gotovnost-k-zapusku-pilotnogo-proekta-po-primeneniyu-elektronnykh-mezhdunarodnykh/?phrase\\_id=345705](https://eec.eaeunion.org/news/v-eaes-obespechena-gotovnost-k-zapusku-pilotnogo-proekta-po-primeneniyu-elektronnykh-mezhdunarodnykh/?phrase_id=345705) (дата обращения: 22.11.2024).

16. Дмитрий Вольвач: соглашение об электронной торговле товарами в ЕАЭС находится на финальной стадии согласования // Министерство экономического развития Российской Федерации: офиц. сайт. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy\\_volvach\\_soglashenie\\_ob\\_elektronnoy\\_torgovle\\_tovarami\\_v\\_eaes\\_nahoditsya\\_na\\_finalnoy\\_stadii\\_soglasovaniya.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy_volvach_soglashenie_ob_elektronnoy_torgovle_tovarami_v_eaes_nahoditsya_na_finalnoy_stadii_soglasovaniya.html) (дата обращения: 22.11.2024).

17. Андрей Слепnev: «Достигнуты принципиальные договоренности по проекту Соглашения об электронной торговле товарами в ЕАЭС» // Евразийская экономическая комиссия: офиц. сайт. – URL: <https://eec.eaeunion.org/news/andrey-slepnev-dostignuty-principialnye-dogovorennosti-po-proektu-soglasheniya-ob-elektronnoy-torgo/> (дата обращения: 22.11.2024).

18. ВВП на душу населения (ППС) // Statbase: электронный ресурс. – URL: <https://statbase.ru/datasets/economics/gdp-per-capita-ppp/> (дата обращения: 12.12.2024).

19. ICT Development Index by Country 2024 // World population review: электронный ресурс – URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country> (дата обращения: 12.12.2024).

20. Ранжировка стран по общему ВВП и на душу населения, по ППС 2017 г. // Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской академии наук: офиц. сайт. – URL: <https://www.imemo.ru/publications/electronic-resources/oprme/archive/2018/mir-v-2017-g/ranzhirovka-stran-po-obshtemu-obaemuu-vvp-i-na-dushu-naseleniya-po-pps-2017-g> (дата обращения: 13.12.2024).

## REFERENCES

1. Rogov D.O. *Ecosystem of digital transport corridors as a driver of economic development of the EAEU/Karelin M.Yu.*//XIV All-Russian meeting on management problems. 2024. P. 2055-2058. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=79487133> (date of access: 03.02.2025).
2. Mozoleva N.V. *Ecosystem of digital transport corridors of the EAEU as a promising tool for the development of the union*//Academic Bulletin of the Rostov branch of the Russian Customs Academy. 2020. №4 (41). P. 31-36. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44756187> (date of access: 03.02.2025).
3. Krishtanov V.B. *Formation of the institutional ecosystem of the digital economy in the EU and EAEU: comparative analysis*//Social innovations and social sciences. 2022. №2 (7). P. 140-154. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48899919> (date of access: 03.02.2025).
4. Ignatov A.A. *Approaches of the EU, USA, BRICS and EAEU countries to the regulation of digital platforms and ecosystems*/Popova I.M., Shelepov A.V., Larionova M.V.//Certificate of registration of the RU 2024620491 database, 31.01.2024. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60779411> (date of access: 03.02.2025).
5. Katrin E.V. «Digitalization»: scientific approaches to the definition of the term//Bulletin of the Trans-Baikal State University. 2022. T. 28, NO. 5. P. 49-54. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-nauchnye-podhody-k-opredeleniyu-termina>/viewer (date of access: 20.11.2024).
6. Korkina V.S. *Digitalization of the economy of small businesses - from assessing business processes to goal-setting*/V.S. Korkina, O.V. Zmanovskaya. — DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(2).429-437. — EDN TSSXOA // Baikal Research Journal. 2023. T. 14, NO. 2. P. 429-437.
7. Arkhipova Z. V. *The concept of an information system for monitoring the level of development of the digital economy*/Z. V. Arkhipova//Baikal Research Journal. 2018. T. 9, NO. 3. — DOI: 10.17150/2411-6262.2018.9(3).8
8. Bubnova Yu.B. *Transformation of the bank's business model in the digital economy*/Yu.B. Bubnova//Izvestia of Baikal State University. 2019. T.29, No. 3. P. 425-433. — DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(3).425-433.
9. Novikova I.V. *Digital ecosystem in the EAEU integration grouping*//Digitalization: economics and production management. Materials of the 88th research and technical conference of faculty, researchers and graduate students (with international participation). 2024. P. 283-288. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=66366022> (date of access: 03.02.2025).
10. Lapidus S.V. *Signs of EAEU business leadership with a focus on building digital ecosystems*/A.O. Gostilovich//Economics and Management. 2022. P. 1231-1241. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/priznaki-liderstva-biznesa-eaes-s-orientatsiey-na-postroenie-tsifrovyyh-ekosistem> (date of access: 03.02.2025).
11. Wenbin Li *Digital ecosystems: Challenges and prospects* / Youakim Badr, Frederique Biennier // Proceedings of the International Conference on Management of Emergent Digital EcoSystems. - MEDES 2012. P. 117-122. - URL: [https://www.researchgate.net/publication/262330068\\_Digital\\_ecosystems\\_Challenges\\_and\\_prospects](https://www.researchgate.net/publication/262330068_Digital_ecosystems_Challenges_and_prospects) (date of access: 20.11.2024).
12. Ivanov A.L. *Study of digital ecosystems as a fundamental element of the digital economy*/Shustova I.S.//Creative economy. 2020. Volume 14. №5. P.655-670. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-tsifrovyyh-ekosistem-kak-fundamentalnogo-elementa-tsifrovoy-ekonomiki>/viewer (date of access: 03.02.2025).
13. *Decision of the Supreme Eurasian Economic Council of October 11, 2017 No. 12 «On the main directions for the implementation of the digital agenda of the Eurasian Economic Union until 2025»: approved Higher Eurasian Economic Union in Sochi dated October 11, 2017 No. 12.*
14. *Work without borders//International job search and selection system in the territory of the EAEU countries: offices. site. - URL: <https://trudvsem.ru/rbg/>* (date of access: 22.11.2024)
15. *The EAEU is ready to launch a pilot project on the use of electronic international waybills//Eurasian Economic Commission: Office. site. - URL: [https://eec.eaeunion.org/news/v-eeaes-obespechena-gotovnost-k-zapusku-pilotnogo-proekta-po-primeneniyu-elektronnykh-mezhdunarodnykh/?phrase\\_id=345705](https://eec.eaeunion.org/news/v-eeaes-obespechena-gotovnost-k-zapusku-pilotnogo-proekta-po-primeneniyu-elektronnykh-mezhdunarodnykh/?phrase_id=345705)* (date of access: 22.11.2024).
16. *Dmitry Volvach: the agreement on electronic trade in goods in the EAEU is at the final stage of approval//Ministry of Economic Development of the Russian Federation: office. site. - URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy\\_volvach\\_soglashenie\\_ob\\_elektronnoy\\_torgovle\\_tovarami\\_v\\_eeaes\\_nahoditsya\\_na\\_finalnoy\\_stadii\\_soglasovaniya.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy_volvach_soglashenie_ob_elektronnoy_torgovle_tovarami_v_eeaes_nahoditsya_na_finalnoy_stadii_soglasovaniya.html)* (date of access: 22.11.2024).
17. *Andrey Slepnev: «Fundamental agreements have been reached on the draft Agreement on*

*Electronic Trade in Goods in the EAEU «//Eurasian Economic Commission: Office. site. - URL: <https://eec.eaeunion.org/news/andrey-slepnev-dostignuty-printspialnye-dogovorennosti-po-proektu-soglasheniya-ob-elektronnoy-torgo/> (date of access: 22.11.2024).*

*18. GDP per capita (PPP) //Statbase: electronic resource. - URL: <https://statbase.ru/datasets/economics/gdp-per-capita-ppp/> (date of access: 12.12.2024).*

*19. ICT Development Index by Country 2024 //World population review: electronic resource - URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country> (date of access: 12.12.2024).*

*20. Ranking of countries by total GDP and per capita, according to PPP 2017 //National Research Institute of World Economy and International Relations named after E.M. Primakov of the Russian Academy of Sciences: official. site. - URL: <https://www.imemo.ru/publications/electronic-resources/oprme/archive/2018/mir-v-2017-g/ranzhirovka-stran-po-obsttemu-obaemtu-vvp-i-na-dushu-naseleniya-po-pps-2017-g> (date of access: 13.12.2024).*

*Статья поступила в редакцию: 19.02.2025*

*The article was received: 19.02.2025*

---

**Завьялова Екатерина Олеговна** - старший преподаватель, кафедра международных отношений и таможенного дела, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия  
*nalog.audit@mail.ru*

**Zavyalova Ekaterina O.** - Senior Lecturer Department of International Relations and Customs Affairs, Baikal State University, Irkutsk, Russia  
*nalog.audit@mail.ru*

**Вершинина Диана Антоновна** - студент, Институт мировой экономики и международных отношений, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия  
*18.diana2006@gmail.com*

**Vershinina Diana A.** - student of the Institute of World Economy and International Relations, Baikal State University, Irkutsk, Russia  
*18.diana2006@gmail.com*

© Завьялова Е.О., Вершинина Д.А.



Боташева Л.С.

## ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ

*PRINCIPLES OF STRATEGIC COST MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS*

**Аннотация.** В нынешней динамичной бизнес-среде управление затратами стало критически важным для организаций, стремящихся добиться конкурентного преимущества и желаемых финансовых результатов. Поскольку предприятия заинтересованы в непрерывном росте прибыли, они несут самостоятельную ответственность за результаты своей деятельности в конкурентных условиях рынка. Это требует постоянного снижения производственных затрат. Систематический анализ и прогнозирование затрат как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе возможны только при наличии хорошо налаженной системы стратегического управления затратами. В представленной статье авторы раскрывают сущность и цели стратегического управления затратами. По мнению авторов стратегическое управление затратами следует рассматривать как один из основных инструментов оптимизации затрат, которые имеют место в организации. Также в статье раскрыты принципы и преимущества

Боташева Л.С.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Северо-Кавказская  
государственная академия,  
Черкесск

Бегеулова М. М.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Институт деловой карьеры,  
филиал в Карабаево-  
Черкесской Республике,  
Черкесск

Botasheva L.S.  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
North Caucasian State  
Academy,  
Cherkessk

M. M. Begeulova  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
Business Career Institute,  
branch in the Karachay-  
Cherkess Republic,  
Cherkessk



стратегического управления затратами. В заключение сделан вывод о значении стратегического управления затратами и необходимости отражения в учетной политике организации основные аспекты стратегического управления затратами.

**Ключевые слова:** затраты, информация, преимущества, принципы, стратегия, управление, учетная политика

**Abstract.** In today's dynamic business environment, cost management has become critical for organizations seeking to achieve a competitive advantage and desired financial results. Since enterprises are interested in continuous profit growth, they are independently responsible for the results of their activities in a competitive market environment. This requires a constant reduction in production costs. Systematic analysis and forecasting of costs in both the short and long term are possible only with a well-established system of strategic cost management. In this article, the authors reveal the essence and objectives of strategic

cost management. According to the authors, strategic cost management should be considered as one of the main tools for optimizing costs that exist in an organization. The article also reveals the principles and advantages of strategic cost management.

In conclusion, a conclusion is made about the importance of strategic cost management and the need to reflect the main aspects of strategic cost management in the accounting policies of an organization.

**Keywords:** costs, information, advantages, principles, strategy, management, accounting policy

Современная бизнес-среда характеризуется не только динамичным развитием цифровизации экономического развития экономических субъектов, но ростом требований к принятию оптимальных, грамотных и экономический взвешенных управлений решений, основанных на детальном анализе порядка формирования затрат по местам их возникновения и носителям при постоянном кон-

троле и определении возмож-  
ности их снижения.

Сложная организационная система управления хозяйствующими субъектами различных отраслей, которые заинтересованы в непрерывном росте прибыли и несут самостоятельную ответственность за результаты своей деятельности в конкурентных условиях рынка обуславливает необходимость совершенствования условий производства и первую очередь системы управления затратами. Это требует постоянного снижения производственных затрат. В современном менеджменте затраты на производство продукции играют важную роль в обеспечении конкурентоспособности организаций. Понимание структуры затрат позволяет хозяйствующим субъектам выявлять пути достижения долгосрочного конкурентного преимущества. При этом система учета затрат имеет первостепенное значение.

Опыт производственных организаций в развитых странах показывает, что точный расчет себестоимости продукции является важнейшим аспектом эффективного управления. Необходимо определять наиболее прибыльные и убыточные товары, а также разрабатывать меры по снижению себестоимости востребованных продуктов с низкой или отрицательной рентабельностью.

Управление затратами – это процесс планирования, учёта, анализа и контроля затрат с целью оптимизации расходов и повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

Орлов А.В. утверждает: «В целом, управление затратами является важным инструментом для повышения эффективности и конкурентоспособности корпораций, обеспечивая

финансовую устойчивость и рост» [3, с.217].

Ключевым отличием стратегического управления затратами является рассмотрение затрат и их анализа в более широком контексте. Стратегические цели организации становятся более очевидными, обоснованными и структурированными.

Балицкая О.А подчеркивает: «С точки зрения концепции стратегического управления предприятием - стратегическое управление затратами, - это одна из основных составных частей концепции. Под стратегическим управлением затратами необходимо понимать процесс, направленный на осуществление формирования и внедрение в деятельность предприятия стратегического выбора решений, направленных на снижение затрат на основе проведения сравнительного аналитического исследования собственных ресурсов с определёнными положительными возможностями и присутствующими внешними угрозами» [1, с. 54-55]

По мнению Стеценко А.А.: «Управление затратами представляет собой системный процесс, включающий в себя меры по управлению и контролю затрат, направленные на максимизацию отдачи от используемых ресурсов. В зависимости от преследуемых целей процесс управления затратами в компании может носить оперативный или стратегический характер. В то время как оперативное управление затратами ориентировано на максимизацию прибыли и рентабельности в краткосрочном периоде, стратегическое управление затратами нацелено на достижение конкурентного преимущества по издержкам в долгосрочной перспективе» [4]. И далее автор подчеркивает:

«применение стратегических методов управления затратами обязательно должно быть интегрировано в общую систему управления затратами. Несмотря на то, что методы стратегического управления затратами являются хорошим инструментом с точки зрения оптимизации структуры затрат и позволяют компании достичь конкурентных преимуществ по издержкам, они не охватывают весь спектр задач управления затратами. В этой связи, стратегическое управление должно быть сопряжено с управлением затратами на оперативном уровне, так как данные методы имеют разную нацеленность и только при совокупном применении позволят охватить все аспекты управления затратами» [4].

Планирование управления затратами в рамках стратегического подхода зависит от конкурентной стратегии хозяйствующего субъекта. В отличие от традиционного подхода, где затраты анализируются только с учетом внутренних факторов, стратегическое управление затратами учитывает и внешние факторы.

Традиционная система управления затратами фокусируется на краткосрочном анализе переменных, постоянных и смешанных затрат, считая объем производства ключевым фактором их формирования.

Стратегическое управление затратами связывает затраты с выбранной стратегией. Оно создает основу для оперативного управления затратами, возлагая на производственных менеджеров ответственность за использование передовых методов производства и организации. Затраты являются важным показателем эффективности деятельности организаций. Анализ затрат позволяет выявить резервы

снижения себестоимости продукции, определить оптимальные объемы производства и реализации, а также разработать меры по повышению конкурентоспособности организации.

Стратегическое управление затратами – это процесс оценки финансового влияния альтернативных управленческих решений, рассмотренный в стратегическом контексте [6, с. 20].

Эффективность внедрения стратегии управления затратами опирается на фундаментальные принципы, которые направляют ее разработку и реализацию. Эти принципы обеспечивают гибкость и адаптивность стратегии, гарантуя, что она соответствует возможностям организации и не будет оставлена незавершенной. Стратегическое управление затратами – комплексный подход, сочетающий философию управления и практические действия, которые ведут организацию к достижению долгосрочных целей в условиях динамичного рынка. В основе этой стратегии лежит заранее спланированная реакция на изменения в окружающей среде, которая направлена на достижение основной цели организации.

Принципы стратегического управления затратами согласуются с принципами управления всей организацией. Ключевым принципом является прибыльность, которая лежит в основе любой стратегии. Каждый проект должен вносить вклад в прибыльность и общее процветание бизнеса. Принципы стратегического управления затратами отражают закономерности, которые присущи любому проекту и бизнесу в целом. Они определяют необходимые условия для разработки успешной стратегии и устанавливают идеальные стандарты управ-

ления организацией, к которым должен стремиться менеджмент.

Реализация стратегического управления затратами является действенным инструментом, обеспечивающим эффективную работу организаций различных сфер деятельности. При этом особого внимания следует уделить принципам стратегического управления затратами. На наш взгляд, следует выделить следующие принципы стратегического управления затратами:

- ориентация на долгосрочные цели. Стратегическое управление затратами направлено на достижение долгосрочных целей организации, таких как повышение конкурентоспособности, рентабельности и эффективности производства;
- системный подход. Управление затратами рассматривается как система, включающая в себя учёт, анализ, планирование и контроль затрат;
- интеграция с общей стратегией организации. Стратегическое управление затратами должно быть интегрировано с общей стратегией организации, чтобы обеспечить достижение её долгосрочных целей;

- гибкость и адаптивность. Стратегическое управление затратами должно быть гибким и адаптивным к изменениям внешней и внутренней среды организации;

- постоянное совершенствование. Стратегическое управление затратами должно быть направлено на постоянное совершенствование процессов производства и управления затратами;

- вовлечение всех уровней управления. Стратегическое управление затратами должно вовлекать все уровни управления организацией,

чтобы обеспечить согласованность действий и достижение общих целей;

- использование современных методов и инструментов. Стратегическое управление затратами должно использовать современные методы и инструменты, такие как бюджетирование, планирование, анализ данных и другие, чтобы обеспечить эффективность и точность принимаемых решений;

- непрерывный мониторинг и анализ результатов. Стратегическое управление затратами должно включать непрерывный мониторинг и анализ результатов, чтобы обеспечить своевременное принятие мер по оптимизации затрат и достижению поставленных целей;

- ориентация на качество продукции и услуг. Стратегическое управление затратами должно учитывать качество продукции и услуг, производимых организацией, чтобы обеспечить удовлетворение потребностей клиентов и повышение их лояльности;

- взаимодействие с другими функциональными областями. Стратегическое управление затратами должно взаимодействовать с другими функциональными областями организации, такими как производство, маркетинг, финансы и другие, чтобы обеспечить согласованность действий и достижение общих целей.

Соблюдение принципов стратегического управления затратами создает благоприятную среду, в которой сотрудники понимают свою роль и видят возможности для реализации стратегии. Это повышает эффективность управления стратегией на всех уровнях организации и помогает избежать дорогостоящих ошибок. К примеру, игнорирование одного принципа может привести к разработке

нескольких неэффективных стратегий или полному их отсутствию. Такие ситуации возникают, когда тактические планы ошибочно принимают за стратегию или когда менеджмент чрезмерно увлекается анализом информации, что задерживает запуск стратегии или полностью ее останавливает.

Основными преимуществами стратегического управления затратами является повышение эффективности производства и снижение затрат, улучшение финансовых результатов и увеличение прибыли, создание конкурентных преимуществ за счёт оптимизации затрат и улучшение качества продукции и услуг.

Стратегическое управление затратами поддерживает разработку и реализацию деловой стратегии организации. Оно включает: формулировку стратегии, выбор и реализацию тактики для достижения стратегических целей, разработку и внедрение методов контроля и регулирования и распространение информации о стратегии,

Стратегическое управление затратами - это мощный инструмент повышения результативности деятельности организаций, снижения или оптимизации затрат, и потому особое внимание следует уделить формированию объективной информации о видах, структуре затрат и местах их возникновения. Наиболее оптимальный вариант получения такой информации - учет затрат по центрам ответственности. Это позволяет выработать удачные ценовые и ассортиментные стратегии в ходе стратегического управления затратами.

Система управления затратами требует качественную информацию. Основная проблема при этом - как связать многочисленные затраты с

конечным продуктом, так как учет затрат на промышленных предприятиях является многопрофильным процессом, охватывающим и процесс снабжения, и процесс производства, и процесс реализации готовой продукции. Так более 80,0% информации формируется в системе бухгалтерского финансового учета, необходимо отразить в учетной политике организации основные аспекты стратегического управления затратами. Информация о затратах используется для разработки всеобъемлющей стратегии организации и обеспечения ее реализации, направленной на достижение долгосрочного преимущества перед конкурентами. На начальном этапе информация о прогнозируемых затратах служит основой для оценки стратегических альтернатив. Неприемлемы стратегии, которые не основаны по затратам относительно ожидаемых доходов. На следующих этапах информация о затратах и доходах используется для распространения стратегии в организации, разработки тактических шагов, контроля и регулирования их реализации. Эффективное использование этих данных позволяет максимизировать достижение стратегических целей.

По мнению Хижняк Е. А.: «Формирование системы стратегического управления затратами как элемента системы управления промышленного предприятия предполагает получение ответов на целый ряд ключевых вопросов. Важнейший из них состоит в том, чтобы выяснить, какие родовые стратегии будут положены в основу системы стратегического управления затратами. Иногда ответ на этот вопрос называют решением о позиционировании или общей стратегии. Ответ

на него напрямую зависит от того, какие маркетинговые стратегии выбираются предприятием. Это может быть стратегия, ориентированная в большей степени на латентные потребности и будущие рынки, либо стратегия обслуживания имеющихся или выраженных потребностей на существующих рынках. В первом случае стратегия предприятия носит упреждающий характер, то есть цель ее выработки заключается в определении будущих потребностей и подготовке предприятия к их обслуживанию. Во втором случае предприятие может конкурировать, либо поддерживая низкие затраты (стратегия лидерства на основе затрат), либо предлагая превосходящую конкурентов продукцию (стратегия дифференциации продукции)» [5]

Совершенствование производства в рамках стратегического управления затратами может включать:

- повышение качества продукции и процессов;
- сокращение брака;
- внедрение новых технологий;
- модернизация производства;
- использование нового оборудования;
- расширение мощностей;
- улучшение контроля качества:
- повышение оперативности отгрузки;
- рационализация снабжения и закупок;
- аутсорсинг;
- создание безотходного производства

Важно помнить, что стратегия управления затратами должна быть адаптирована под конкретное предприятие и его особенности. Она должна учитывать специфику отрасли, размер предприятия, его финансовое положение и

другие факторы.

Система управления затратами предприятия может считаться эффективной только в том случае, если она дает возможность не только рационально использовать имеющийся ресурсный потенциал, но и обеспечивать активный системный поиск возможностей дальнейшего снижения расходов и, соответственно,

обеспечивать развитие предприятия как на текущий момент времени, так и в долгосрочной перспективе [2, с.90]

Таким образом, стратегическое управление затратами – это подход к управлению бизнесом, который направлен на оптимизацию затрат при сохранении или повышении качества продукции, работ или услуг с учётом долгосрочных

целей и стратегии хозяйствующего субъекта. Основная задача стратегического управления затратами заключается в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития организации, повысить эффективность использования ресурсов и создать условия для успешного развития бизнеса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Балицкая О.А. Стратегическое управление затратами на предприятии.// Сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции «МОЛОДЫЕ УЧЁНЫЕ РОССИИ». Пенза. 2021.С.54-57. - URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_46642527\\_74096658.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_46642527_74096658.pdf) (дата обращения: 05.12.2024).
2. Миронова Н. Н., Харламова Т. В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга. // Вестник Национального института бизнеса. 2020. № 40. С. 86-91
3. Орлов А. В. Управление затратами корпорации / А. В. Орлов. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2023. № 38 (485). С. 216-218. - URL: <https://moluch.ru/archive/485/106188/> (дата обращения: 05.12.2024).
4. Стеценко, А.А. Стратегическое управление затратами как фактор повышения эффективности деятельности организации / А.А. Стеценко // Меридиан. 2020. № 3 (37). С. 138-144. - URL: <https://meridian-journal.ru/site/articleeb4b/?id=2709> (дата обращения: 05.12.2024).
5. Хижняк Е. А Формирование системы стратегического управления затратами. - URL: <https://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1234> (дата обращения: 05.12.2024).
6. Шанк, Дж. Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности: Пер с англ. / Дж. Шанк, В.Говиндараджан. - Санкт-Петербург: Бизнес Микро, 1999. 288 с.

## REFERENCES

1. Balitskaya O.A. Strategic cost management at the enterprise.// Collection of materials of the IX All-Russian scientific and practical conference «YOUNG SCIENTISTS OF RUSSIA». Penza. 2021.P.54-57. - URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_46642527\\_74096658.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_46642527_74096658.pdf) (date accessed: 05.12.2024).
2. Mironova N.N., Kharlamova T.V. Cost management in the strategic controlling system. // Bulletin of the National Institute of Business. 2020. No. 40. pp. 86-91.
3. Orlov A.V. Corporate cost management / A.V. Orlov. - Text: direct // Young scientist. - 2023. - No. 38 (485). - P. 216-218. – URL: <https://moluch.ru/archive/485/106188/> (date accessed: 05.12.2024).
4. Stetsenko, A. A. Strategic cost management as a factor in increasing the efficiency of the organization / A. A. Stetsenko // Meridian. 2020. No. 3 (37). P. 138-144. - URL: <https://meridian-journal.ru/site/articleeb4b/?id=2709> (date accessed: 05.12.2024).
5. Khizhnyak E. A Formation of a strategic cost management system. - URL: <https://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1234> (date accessed: 05.12.2024).
6. Shank, J. Strategic cost management: New methods for increasing competitiveness: Translated from English / J. Shank, V. Govindarajan. - Saint Petersburg: Business Micro, 1999. 288 p.

Статья поступила в редакцию: 25.12.2024

The article was received: 25.12.2024

---

Боташева Лейла Султановна - кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Северо-Кавказская государственная академия, Черкесск, Россия  
*leilushka@bk.ru*

*Botasheva Leyla S. - candidate of economic sciences, associate professor of the Department of Accounting, North Caucasian State Academy, Cherkessk, Russia*  
*leilushka@bk.ru*

Бегеулова Марина Мухаммедовна - кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и естественно-научных дисциплин, Институт деловой карьеры, филиал в Карачаево-Черкесской Республике, Черкесск, Россия

*Begeulova Marina M. - candidate of economic sciences, associate professor of the Faculty of Humanities and Natural Sciences, Institute of Business Career, Branch in the Karachay-Cherkess Republic, Cherkessk, Russia*

© Боташева Л.С., Бегеулова М.М.



Волков А.А.

Волков А.А.  
д-р психол. наук,  
профессор,  
Ставропольский  
государственный  
педагогический институт,  
Ставрополь

Volkov A.A.  
doctor of psychological  
sciences,  
professor,  
Stavropol State Pedagogical  
Institute,  
Stavropol

Стой Г.В.  
канд. психол. наук,  
доцент,  
Ставропольский  
государственный  
педагогический институт,  
Ставрополь

Stoy G.V.  
candidate of psychological  
sciences,  
associate professor,  
Stavropol State Pedagogical  
Institute,  
Stavropol

Гисцева А.С.,  
преподаватель,  
Северо-Кавказский  
социальный институт,  
Ставрополь

Gistseva A.S.,  
lecturer,  
North Caucasus Social  
Institute,  
Stavropol

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАВЫКОВ ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ДЕЛОВОМ АДМИНИСТРИРОВАНИИ

*IMPROVING THE MANAGER'S COMMUNICATION SKILLS IN BUSINESS  
ADMINISTRATION*

**Аннотация.** Несмотря на важность изучения проблемы влияния манипулятивного воздействия менеджера при деловом администрировании на поведение других людей применительно к его профессиональной деятельности изучен представителями разных наук недостаточно полно и представлен лишь в малочисленных исследованиях соответствующих учёных и практиков, что является существенным упущением, в то время как самой большой ценностью в любой организации, на любом предприятии являются люди, поведение которых непредсказуемо для управления.

**Ключевые слова:** менеджер, навыки общения, манипулятивное воздействие, деловое администрирование, приёмы маркетинговой психотехни-

ки, управление психофизической органикой, влияние

**Abstract.** Despite the importance of studying the problem of the influence of the manipulative influence of a manager in business administration on the behavior of other people in relation to his professional activity, it has not been studied fully by representatives of various sciences and is represented only in a small number of studies by relevant scientists and practitioners, which is a significant omission, while the greatest value in any organization, in any enterprise are people, whose behavior is unpredictable for management.

**Keywords:** manager, communication skills, manipulative influence, business administration, [6].

marketing techniques of psychotechnics, management of psychophysical organics, influence

Рассматривая важность изучения проблемы влияния манипулятивного воздействия менеджера при деловом администрировании на поведение других людей применительно к его профессиональной деятельности этот вопрос изучен представителями разных наук недостаточно полно и представлен лишь в малочисленных исследованиях соответствующих учёных и практиков, что является существенным упущением, в то время как самой большой ценностью в любой организации, на любом предприятии являются люди, поведение которых непредсказуемо для управления [6].



Также здесь необходимо отметить одну из самых важных ролей, которую исполняют менеджеры, в свою очередь являющиеся ключевыми людьми в организации. Функции, выполняемые менеджерами зачастую, не являются идентичными, ввиду того что в структуре организации различными менеджерами занимаются различные позиции в структуре компании. В связи с вышесказанным необходимо понимать, что задачи, которые ставятся перед менеджерами также различаются и зависят от выделенной в рамках деятельности современного коммерческого предприятия роли.

Поддержание определенной планки стандартов, выполнение определенных типов задач, понимание определенных принципов обязаны быть присущими как профессиональному в любой области коммерции, так и профессиональному менеджеру по продажам. Профессионалом менеджера делает именно совокупность этих элементов. Для соответствия собственной профессиональной деятельности менеджер по продажам должен обладать не только рядом личностных черт, но и рядом соответствующих психологических характеристик.

В отделе продаж, к примеру, должность менеджера по продажам – это основная исполнительная должность. Прежде всего, менеджер по продажам должен уметь работать с людьми (клиентами). Он должен уметь вести дела, заинтересовывать покупателя (клиента), составлять и подписывать договоры и поддерживать длительные отношения с клиентами, что так же входит и в основные функции менеджера по продажам.

Менеджеры по продажам занимаются деловым администрированием. Для наи-

большей эффективности в собственной деятельности менеджеру по продажам необходимо наряду с планированием уделять достаточное внимание и просчету событий на несколько шагов вперёд. Существенным пунктом должностного исполнения собственных профессиональных задач, для менеджера по продажам является непосредственное осуществление работы с клиентом для выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений, а также непосредственные продажи товаров и услуг. Обязанностью каждого менеджера по продажам является повышение собственных навыков общения с клиентом, в том числе и психологического манипулирования их поведением при организации взаимодействия.

На наш взгляд наиболее интересными работами по исследованию манипулятивных действий в профессиональной деятельности менеджеров по продажам представлены у таких отечественных авторов как Бордовская Н.В., Костромина С.Н., Зиновьева Е.В., Акулич В., Грачев Г.В., Мельник И.К., Рысёв Н.Ю., Киселев В.В., Рогов Е.И.

На данном этапе нашего теоретического исследования необходимо отметить, что манипулятивные действия являются неотъемлемой и необходимой частью деятельности менеджера его успешной профессиональной деятельности [1;2].

Менеджер по продажам, а попросту продавец - оказывает психологическое воздействие на покупателей, под влиянием которого они совершает покупку. Площадкой для применения и поиска подходящего ряда приёмов маркетинговой психотехники являются несколько основных психологических концепций в области рекламной и марке-

тинговой практики. Перечислим некоторые из них:

- приём словесного внушения;
- приём ассоциации – менеджеру по продажам необходимо создать некую связь между желаемой покупкой клиента и рекламируемым товаром;
- приём воздействия на психику покупателя – как правило применяется в рамках психоаналитического подхода имея своей целью воздействовать на бессознательную сферу;
- приём анализа мотивов покупки потребителем;
- приём формирования необходимых для совершения покупки установок – как правило производится в рамках социально-психологического подхода [5].

Наряду с указанными приёмами, используемыми в продажах к особенным методам воздействия на поведение покупателя менеджерами по продажам, используются более сложные методы манипуляции. Отличным примером для описания одного из таких методов послужит выстраивание следующей псевдологической последовательности фразы, которую произносит продажник: «В случае приобретения нашего товара вы выигрываете путешествие...». Ввиду того что большинство покупателей сразу обращает своё внимание на простую логическую цепочку специально выстроенной не логичной последовательности и улавливает связку причины и следствия как обязательную к исполнению, то мозгом такая информация обрабатывается мгновенно, что мотивирует клиента осуществить покупку. Однако данный способ воздействия является недобросовестным, ведь такая прямая связь причины и следствия является ложной, ввиду того что покупателю лишь предоставляется возможность выиграть

путешествие после приобретения определённого товара.

Такое выстраивание фраз профессиональным менеджером по продажам зачастую употребляется в неразрывной связи с некоторыми другими приёмами манипулирования поведением клиента. Ярким примером для отражения такого взаимодействия между продавцом и покупателем послужит псевдологическое построение фразы в тесной связи с приёмами эксплуатации мотивов и чувств покупателя. Так называемый метод «нога в дверях», безоговорочно вызовет доверие потребителей и представляет собой банальное утверждение, с которого начинается текст и которое трудно опровергнуть: «Все родители желают добра своим детям...». При таком построении начала фразы продавцом он ставит объект манипулирования в располагающее к положительному ответу положение и остаётся лишь дождаться инерционного положительного утверждения и на вторую часть фразы.

Таким же способом можно срастить приём псевдологического построения фразы с добавлением к ней приёма по ограничению во времени добавив во второй части «... только на этой неделе», «... акция заканчивается сегодня» и т.п. [5].

В продолжении описания сложных приёмов манипуляционного воздействия, зачастую используемых менеджерами по продажам, необходимо отметить комплексный приём, состоящий из создания визуальных образов и фиксации внимания покупателя на чувствах самолюбия. Так, например, картинка в рекламном буклете какого-нибудь недорогого товара часто демонстрирует успешного человека в шикарном наряде на фоне роскошного поме-

щения, словно говоря своему потенциальному покупателю: «ручка это только начало твоего пути ко всему остальному, что изображено в рекламном буклете». Такой подход к рекламе и дальнейшей продаже товара является одним из часто используемых методов современных продавцов, хотя и является выстроенным намеренно и искусственно [4].

Вообще на современном этапе развития общества менеджер по продажам обязан не только знать всё о продаваемом им товаре, но и являться грамотным специалистом в области эмоций, особенностей межличностного общения с точки зрения психологии. Также ему необходимо обладать чётко осознанными подходами к созданию комфортных условий при взаимодействии с покупателем. Отслеживать и регулировать взаимоотношения с покупателем, знать основы социально-психологических особенностей для оптимального поведения партнеров. Для по-

стоянной проработки и развития навыков владения собственным психологическим состоянием современному менеджеру по продажам необходимо понимать природу своих эмоциональных реакций. Необходимостью современного менеджера по продажам также является привлечение клиента на постоянной основе, для чего нужно уметь влиять на его настроение, а значит психику. Наряду с высокочисленным профессиональным менеджеру по продажам необходимо осознано подходить к вопросу прямой зависимости между товарооборотом компании, чьи интересы он представляет и эмоциональностью отношений между ним и покупателем.

Важнейшими условиями профессионального мастерства работника торговли яв-

ляются навыки и умения эмоционально-психологического саморегулирования как управления своей психофизической органикой, в результате чего продавец достигает адекватного обстоятельствам эмоционально-психологического состояния; перцептивные навыки как умение управлять своим восприятием и организовывать его, верно оценивать социально-психологический и эмоциональный настрой покупателей, «считывать» изменения в лице, голосе, жестах покупателей, устанавливать необходимый контакт с ними, по первому впечатлению прогнозировать «ход» процесса купли-продажи; умение почувствовать иной взгляд на вещи, учесть чужую точку зрения, воспринять чуждый для себя ход мыслей; способность построить, исходя из всего этого собственное поведение, но не удивляться и не теряться, если вдруг обнаружится ошибка, а быть готовым тут же её исправить [3].

Влияние – неотъемлемая сторона взаимоотношений между людьми. Для наиболее эффективного достижения коммерческих целей организаций, менеджеру по продажам необходимо развивать навыки целенаправленного влияния на поведение покупателей, потому как оно является одним из основных категорий психологии, отвечающим за управление и функционирование психикой. Одновременно с этим, следует отметить, что на современном этапе развития психологической мысли чёткой классификации способов влияния не существует. Наряду с данной проблемой отмечается отсутствие единого понимания влияния в среде авторов работ на заданную проблематику. В той же степени несогласованности находятся и методологи-

ческие аспекты вопроса влияния в психологии человека.

Однако, следует обратить внимание на немаловажное значение такого факта, что на современном этапе развития общества в рамках изучения вопросов социальной и возрастной психологии всё же есть наиболее конкретизированные разработки категории влияния как психологического фактора. Перспективным является изучение влияний в контексте маркетинга и продаж, где ключевым моментом является исследование функциональных проявлений влияния рекламных и сбытовых приёмов на человеческое сознание, а через сознание – на весь психический мир человека.

На данном этапе нашего исследования следует отметить, что для менеджера по продажам огромное значение имеет развитие овладения практическими методами и навыками целенаправленного психологического влияния на покупателей.

В связи с известным фактом того что покупатель приобретает не столько товар сколько эмоции от его использования, то главной задачей менеджера осуществляющего продажу становится создание такого фона при взаимодействии при котором у него самопроизвольно возникает спектр чувств состоящих из эмоци-

онального удовлетворения и радости. Следует обратить внимание, на то, что без указанных ощущения для покупателя покупка будет нужной, но всё же не до конца оправданной с психологической точки зрения.

Таким образом, проведенный теоретический анализ позволяет сделать нам следующие выводы:

- категория психологического воздействия является основным понятием прикладной методологии.

- психологическое воздействие рассматривается сразу в двух вариантах, как собственно результат, так и как приводящий к изменению конкретной активности процесс.

- действующий субъект должен оказать существенную степень влияния на объект, для того чтобы можно было оценивать степень изменения в его поведении.

- под направленным манипулятивным воздействием оставшимся незамеченным для объекта манипуляции понимается манипулятивная стратегия.

- manipulus - смысл заключается в ручном управление, как обращение с особой целью в части объекта, со специальными намерениями.

- манипула – мобильный, состоящий из небольшой группы воинов отряд, где чаще

используется – подчинение, управление, лишение возможности выбора.

- цель манипуляций – скрывая свои истинные намерения, побудить другого человека к совершению определенных действий, к изменению ценностных установок, представлений и мнений и т. п., одновременно сохраняя у него иллюзию независимости, самостоятельности принимаемых решений или действий.

- показана целесообразность и оправданность использования манипуляций.

Для того, чтобы грамотно и точно выявить зависимость уровня развития навыков манипуляционного воздействия на покупателей от степени развитости тех или иных личных и профессиональных качеств менеджера по продажам в психологической практике широко используется ряд определенных методик, профессиональное использование которых будет позволять решать возникающие затруднения и проблемы в их применении. Наиболее эффективным же методом развития и коррекции взаимопонимания в коллективе являются разнообразные виды тренингов, которые необходимо проводить регулярно, целенаправленно и с привлечением различных специалистов в области психологии.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Волков А.А., Стой Г.В. Понятие и признаки манипулирования как элемент делового общения менеджера / А. А. Волков, Г.В. Стой // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2024. №2(70). С.163-167.
2. Волков А.А., Стой Г.В. Ценностные практики педагога психолога: виды, методы и механизмы манипулирования / А.А. Волков, Г.В. Стой // В сборнике: Научно-методическое сопровождение профессионально-личностного развития участников образовательного процесса. Сборник материалов Национальной научно-практической конференции с международным участием. Невинномысск, 2023. С.61-68.
3. Головина А. А. Психологические особенности общения в диаде «продавец-покупатель» / А. А. Головина // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2001. Т. 23. № 4.
4. Дубровина М. А. Психологические методы воздействия на потребителя в недобросовестной рекламе / М. А. Дубровина // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2006. Т. 1.
5. Кравченко Е. В. Психологическое влияние архетипов в рекламном сообщении на покупательское поведение / Е. В. Кравченко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009.
6. Чалдини Р. Психология влияния: 4-е изд., перераб. и доп. / Р. Чалдини. - СПб.: Питер, 2001

## REFERENCES

1. Volkov A.A., Stroy G.V. The concept and signs of manipulation as an element of business communication of the manager/A. A. Volkov, G.V. Stroy//Bulletin of the Institute of Friendship of the Peoples of the Caucasus (Theory of Economics and Management of the National Economy). Economic sciences. 2024. №2(70). P.163-167.
2. Volkov A.A., Stroy G.V. Value practices of a psychologist teacher: types, methods and mechanisms of manipulation/A.A. Volkov, G.V. Stroy//In the collection: Scientific and methodological support of professional and personal development of participants in the educational process. Collection of materials of the National Scientific and Practical Conference with international participation. Nevinnomyssk, 2023. P.61-68.
3. Golovina A. A. Psychological features of communication in the «seller-buyer» dyad/A. A. Golovina// Bulletin of Tambov University. Series: Humanities. 2001. VOL. 23. № 4.
4. Dubrovin M. A. Psychological methods of influencing the consumer in unfair advertising /M. A. Dubrovin//Proceedings of Bratsk State University. Series: Economics and Management. 2006. VOL. 1.
5. Kravchenko E.V. The psychological influence of archetypes in an advertising message on purchasing behavior /E.V. Kravchenko//Actual problems of the humanities and natural sciences. 2009.
6. Chaldini R. Psychology of influence: 4th ed., Revised. and add./R. Chaldini. - St. Petersburg: Peter, 2001.

Статья поступила в редакцию: 28.02.2025  
The article was received: 28.02.2025

---

Волков Александр Александрович - доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры дополнительного образования Ставропольский государственный педагогический институт, Ставрополь, Россия  
E-mail: volkoffss@yandex.ru

*Volkov Alexander A. - doctor of psychological sciences, professor, professor of the Department of additional education, Stavropol State Pedagogical Institute, Stavropol, Russia  
E-mail: volkoffss@yandex.ru*

Строй Галина Владимировна - кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры психофизиологии и безопасности жизнедеятельности, Ставропольский государственный педагогический институт, Ставрополь, Россия  
E-mail: galina.stroi@mail.ru

*Stroy Galina V. - candidate of psychological sciences, associate professor, associate professor of the Department of psychophysiology and life safety, Stavropol State Pedagogical Institute, Stavropol, Russia  
E-mail: galina.stroi@mail.ru*

Гисцева Алина Сергеевна - преподаватель, кафедра публично-правовых дисциплин, Северо-Кавказский социальный институт, Ставрополь, Россия

*Gistseva Alina S., lecturer of Department of public law disciplines, North Caucasus Social Institute, Stavropol, Russia*

© Волков А.А., Строй Г.В., Гисцева А.С.



Исаенко А.П.

Исаенко А.П.,  
канд.экон.наук,  
доцент,  
Государственный  
Университет Просвещения,  
доцент,  
Московский финансово-  
юридический университет,  
Москва

Реймер В.В.  
д-р экон. наук,  
профессор,  
декан  
Московский финансово-  
юридический университет  
Москва

Isaenko A.P.,  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor  
State University of  
Education,  
Moscow,  
Russia

Reimer V.V.,  
doctor of economic  
sciences,  
professor, dean,  
Moscow University of  
Finance and Law,  
Moscow,  
Russia

## К ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

*ON THE PROBLEM OF CONFLICT MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM*

**Аннотация.** Любая организация – это, прежде всего, персонал, который вступая во взаимодействие, создает социально-коммуникационные системы различных типов и уровней, посредством которых достигаются стратегические цели развития. Вместе с тем социальное взаимодействие – это мощный источник разнообразных конфликтов и связанных с ним стрессовых ситуаций, что значительно может снижать положительный синергизм коммуникационного инструментария. Для того чтобы этого не допустить, эффективному менеджеру по персоналу необходимо владеть соответствующими приемами, методами и инструментами управления конфликтами и стрессами внутри трудового коллектива.

**Ключевые слова:** управление персоналом, рабочее место, выгорание, стресс на работе, межличностные конфликты.

*Abstract.* Any organization

is, first of all, a staff that, by interacting, creates social and communication systems of various types and levels through which strategic goals are achieved. At the same time, social interaction is a powerful source of diverse conflicts and related stressful situations, which can significantly reduce the positive synergy of communication tools. In order to prevent this, an effective HR manager needs to know the appropriate techniques, methods, and tools for managing conflicts and stresses within the workforce.

**Keywords:** *human resource management, workplace, burnout, stress at work, interpersonal conflicts.*

Рабочие места в зависимости от производственных, технико-технологических и других особенностей производства и организации бизнес-процессов отличаются сложностью по степени их организации и требованиями, предъявляемыми к ним. В

производственном процессе задействован персонал, который обладает разными личностными особенностями и стилями общения, взаимодействующий для достижения определяющих социально-экономических результатов. Различия в ожиданиях сотрудников в отношении организации производственных моментов, выстраивания коммуникаций и т.д. могут приводить к конфликтам и недопониманию, что провоцирует стрессы и напряженность в коллективе. Сотрудники сталкиваются с различными проблемами на рабочем месте, начиная от отсутствия общения и межличностных конфликтов и заканчивая дискриминацией, физической или умственной усталостью, а в отдельных случаях и буллингом. Эти переживания могут отрицательно влиять на психическое здоровье сотрудников, удовлетворенность работой и общее эмоциональное состояние коллектива, поэтому их следует оперативно и эффек-



тивно решать. Отдел управления персоналом (HRM) играет ключевую роль в обеспечении эффективности использования персонала и выстраивании производственных коммуникаций в любой организации. Основные задачи HRM заключаются в управлении

отношениями между сотрудниками в процессе производства, решении проблем на рабочем месте и содействии в поддержании здорового микроклимата.

Авторитарный режим власти, панибратство, буллинг, семейным подряд и т.д. мо-

гут провоцировать проблемы на рабочем месте и в межличностных коммуникациях. Источники основных проблем в деятельности современной организации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. – Основные проблемы современного предприятия

Трансформационные процессы, происходящие в экономике, предъявляют новые требования к организации рабочих мест, которые изменяются в одном направлении. Соответственно меняются и требования к компетенциям персонала, который работает для достижения поставленных целей в стратегическом развитии организации.

Процесс может усложняться, учитывая с одной стороны разные уровни полномочий, которые регулируют отношения между сотрудниками, а с другой – различную их вовлеченность в производственные процессы и выстраиваемые коммуникации. В любой организации почти неизбеж-

но возникают трения, напряженность и проблемы всех видов, что препятствует эффективной работе персонала вызывает психосоматические расстройства у сотрудников. Проблемы на рабочем месте обычно переплетаются с эффектами, которые дестабилизируют микроклимат и отрицательно влияют на социально-экономическую эффективность функционирования организаций.

Важно отметить, что конфликты на рабочем месте могут возникать из-за различных факторов, таких как нехватка ресурсов (например, времени, должности и бюджетов), разные ценности (например, политические предпочтения,

убеждения, религия, мораль, социальные устои, ментальность), особенности личности, неверно истолкованные события, восприятие, мировоззрение или любая комбинация из них. Рабочие конфликты можно разделить на два типа: конфликт рабочих отношений (возникающий из-за разногласий по поводу задач) и конфликт межличностных отношений (возникающий из-за межличностных трений, личностных конфликтов и т.

В организации плохое управление конфликтами напрямую или косвенно влияет на производительность труда. Значительное количество продуктивного времени теряется каждую неделю на урегу-

лирование конфликтных ситуаций, при этом исследования показывают, что потери рабочего времени на решение неуправляемых конфликтов составляют от 0,9 до 3,3 часов в неделю. Поскольку конфликт влияет на здоровье и благополучие сотрудников, он приводит к невыполнению ими своих обязанностей или трудовых функций, что затрудняет бесперебойную работу организаций. Конфликты создают враждебную рабочую среду, в которой снижается креативность, подрывается доверие сотрудников, падает моральный дух, не соблюдаются сроки выполнения заданий и возникают серьезные проблемы с коммуникациями.

Необходимо отметить, что всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) недавно классифицировала выгорание как явление, связанное с неудовлетворенностью работой и характеризующееся хро-

ническим стрессом. Внутренняя составляющая выгорания охватывает эмоциональное истощение, негативное эмоциональное состояние и снижение профессиональной эффективности, затрагивая почти 25% работающего населения. Синдром обычно развивается постепенно и является в первую очередь результатом несоответствия между ожиданиями, связанными с работой, и реалиями профессиональной жизни.

Стресс, связанный с работой, считается одной из наиболее распространенных проблем на рабочем месте. Хотя стресс и выгорание имеют общие качественные характеристики, но в рабочем моменте имеют разные специфические интерпретации. Стресс на рабочем месте возникает, когда персонал сталкивается с постоянным и непреодолимым давлением. Завышенные требования, жесткие сроки,

чрезмерная рабочая нагрузка и проблемы, связанные с распределением функционала, влияют на психическое состояние и настроение сотрудников. Согласно исследованиям Европейского агентства по безопасности и гигиене труда (2023 г.), до 30% сотрудников испытывают профессиональный стресс. В результате 20% сообщают, что усталость является распространенным следствием стресса на работе. Кроме того, 15% работников сообщают о частых головных болях, а 20% из тех, кто страдает сердечно-сосудистыми заболеваниями, сталкивались с ситуациями интенсивного рабочего стресса. В результате выделяют три основных проблемных источника на рабочем месте, связанные с «использованием» персонала – конфликты, выгорание и стресс (рисунок 2).



**Рисунок 2.- Персональные ресурсы в системе менеджмента**

Самым важным «активом» организации являются ее персонал. Термин «персонал» определяет значительную роль человеческого фактора в современной организации. Квалификация и компетентность сотрудников, их готовность работать добросовестно, энтузиазм, восприимчивость к изменениям или инновациям, удовлетворение, которое они получают от своей работы, их коллективная

компетентность и их приверженность достижению целей влияют на социально-экономическую эффективность организации.

Персонал также обладает способностью к творчеству и инновациям, которые нельзя найти ни в одном другом ресурсе организации.

В организации сотрудники могут демонстрировать сложное и непредсказуемое поведение, что приводит к

возникновению различных проблем, требующих быстрого и эффективного решения. Первым шагом в решении любой проблемы является ее выявление. Сотрудники HRM должны знать о потенциальных проблемах, их характере и происхождении, чтобы принимать упреждающие меры для выявления и решения проблем и не доводить их до стадии обострения. Поэтому эффективное разрешение и

предупреждение конфликтов имеет решающее значение, при этом гарантируется, что вовлеченные стороны не будут эмоционально страдать в процессе разрешения. Сохранение эмоционального благополучия вовлеченных лиц имеет первостепенное значение для успешного управления конфликтами. Сотрудники HRM должны четко понимать природу конфликта, его причины и сложности с целью эффективного управления конфликтными ситуациями.

Также крайне важно знать практические методы (подходы) к разрешению конфликтов. Как только проблема выявлена, сотрудники HRM должны немедленно принять меры для ее решения. Конфликты следует тщательно рассматривать, собирая информацию от всех вовлеченных сторон. Такая информация может быть получена путем интервью, изучения документов или консультаций с экспертами, такими как юристы или профессиональные психологи. Одним из наиболее важных аспектов роли команды HRM в решении конфликтных ситуаций является эффективное общение со всеми вовлеченными сторонами с целью ее анализа разрешения. Другим важным фактором в управлении конфликтами является установление прозрачности. Достижение этой цели влечет за собой обеспечение того, чтобы на протяжении всего процесса управления проблемными ситуациями шаги, предпринимаемые для их решения, а также ожидаемый график разрешения и конечные результаты были четко сообщены и тщательно документированы для всех соответствующих сторон.

Сегодня секторы HRM призваны бороться с синдромом выгорания. Этого можно до-

стичь с помощью точечного вмешательства, направленного на расширение прав и функционала сотрудников в управлении своей работой. Эффективное управление и устранение факторов, ведущих к стрессу и выгоранию, таких как чрезмерная рабочая нагрузка, несправедливое обращение, чрезмерный контроль, «неадекватное» вознаграждение, сверхурочная работа и несбалансированный микроклимат, имеют решающее значение для эскалации, предотвращения и разрешения их в организации. Для эффективного решения этой проблемы отделы HRM должны внедрять точечное вмешательство, ориентированное как на конкретных сотрудников, так и на коллектив в целом.

Удовлетворенность работой является важным регулирующим фактором в предотвращении выгорания. Отделы HRM должны создавать рабочий микроклимат, в котором поощряются креативность, свобода, мобильность и признание, а также особое внимание следует уделять сопротивлению выгоранию. Отделы HRM могут способствовать снижению рабочего стресса. Рабочая среда может провоцировать рабочий стресс и этот стресс можно уменьшить посредством эффективной работы отделов HRM, которые должны систематизировать способы признания вклада сотрудников посредством вознаграждений, ротации по службе и т.д.

Подход устойчивого управления персоналом организации (SHRM) определяется как набор сформированных или развивающихся практик HR, призванных помочь в достижении экономических и социальных целей организации, и в то же время сохраняя основную миссию HRM.

SHRM помимо создания условий социальной и экономической устойчивости, включает в себя другие вопросы, такие как: вовлеченность сотрудников, психическое здоровье и благополучие, развитие и ротация сотрудников, формирование благоприятного микроклимата. Такой подход способствует формированию культуры доверия и сотрудничества в организации, подчеркивая участие и значимость сотрудников в достижении общей цели организации, что обеспечивает их приверженность. Мягкий подход HRM, включенный в SHRM, направлен на политическое построение более функциональных и справедливых отношений между сотрудниками и руководством, что может потенциально радикально сократить проблемы, которые обычно возникают на рабочем месте. Подход SHRM повышает уровень доверия, формирует механизм сотрудничества и наставничества, повышает производительность труда, приводит к более высокому уровню вовлеченности и облегчает реализацию креативных идей, проектов и т.д. для решения поставленных задач и достижения общей цели организации.

Руководству организации крайне важно признать, что конфликты, выгорание и стресс зависят от особенностей личности сотрудников, социальных и экономических ожиданий, восприятия, трудовых функций и компетенций, организации бизнес-процессов. Данные проблемы могут существенно влиять на психическое здоровье, производительность, приверженность сотрудников, микроклимат. Отделы управления персоналом (HRM) призваны играть важную роль в управлении и предотвращении конфликтных ситуаций.

Сотрудники HRM должны обладать необходимыми знаниями, чтобы понимать природу и причины потенциальных проблем и конфликтов на рабочем месте и эффективно решать их, в идеале предотвращая их полностью. Основная цель отделов HRM

– создать позитивный и здоровый микроклимат, путем внедрения соответствующих приемов, методов, механизмов и процедур, которые предотвращают формирование и разрастание конфликтных ситуаций. Механизмы и методы управления должны быть

направлены на то, чтобы дать сотрудникам возможность чувствовать себя в безопасности, предоставить возможность повышения квалификации и формирования новых компетенций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Isaenko, A. P. Целевой подход принятия управленческих решений / A. P. Isaenko // Актуальные вопросы менеджмента и экономики : Сборник научных трудов по материалам II Межрегиональной научно-практической конференции, посвященный дню менеджера, Ставрополь, 14-15 декабря 2015 года / СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ. - Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОИЯ», 2015. С. 114-118. - EDN VNBCAH.
2. Использование человеческих ресурсов в условиях инновационного развития / О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, А. П. Isaenko, О. Н. Бабкина // Вопросы современных научных исследований : Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Кишинев, Молдавия, 17 апреля 2018 года / Под общей редакцией А.И. Вострецова. - Кишинев, Молдавия: Научно-издательский центр «Мир науки» (ИП Вострецов Александр Ильич), 2018. С. 98-101. - EDN XMXUWD.
3. Кодынская, В. А. Решение проблем управления конфликтами в современных организациях / В. А. Кодынская // Современные технологии управления персоналом : Сборник трудов V Международной научно-практической конференции, Симферополь, 27-28 сентября 2018 года / Под научной редакцией О.С. Резниковой. - Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. С. 312-315. - EDN YLHMVN.
4. Петрова, Е. М. Приоритеты развития инвестиционной деятельности в Ставропольском крае / Е. М. Петрова, А. П. Isaenko // Актуальные проблемы социально-экономического развития СКФО, Ставрополь, 12-14 декабря 2012 года. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2012. С. 210-212. - EDN YVRGUG.

## REFERENCES

1. Isaenko, A.P. Target approach to managerial decision-making/A.P. Isaenko//Actual issues of management and economics: Collection of scientific works based on the materials of the II Interregional Scientific and Practical Conference dedicated to Manager's Day, Stavropol, December 14-15, 2015/STAVROPOL STATE AGRARIAN UNIVERSITY. - Stavropol: Limited Liability Company «SEQUOIA,» 2015. S. 114-118. - EDN VNBCAH.
2. The use of human resources in conditions of innovative development/O.S. Zvyagintseva, D.S. Kenin, A.P. Isaenko, O.N. Babkina//Issues of modern scientific research: Materials of the International (correspondence) scientific-practical conference, Chisinau, Moldova, April 17, 2018/Edited by A.I. Vostretsova. - Chisinau, Moldova: Scientific and Publishing Center «World of Science» (IP Vostretsov Alexander Ilyich), 2018. S. 98-101. - EDN XMXUWD.
3. Kodynskaya, V. A. Solving the problems of conflict management in modern organizations/V. A. Kodynskaya//Modern technologies of personnel management: Collection of works of the V International Scientific and Practical Conference, Simferopol, September 27-28, 2018/Edited by O.S. Reznikova. - Simferopol: Limited Liability Company «Publishing House» Arial, «2018. S. 312-315. - EDN YLHMVN.
4. Petrova, E. M. Priorities for the development of investment activities in the Stavropol Territory/E. M. Petrova, A. P. Isaenko//Actual problems of socio-economic development of the North Caucasus Federal District, Stavropol, December 12-14, 2012. - Stavropol: Stavropol State Agrarian University, 2012. S. 210-212. - EDN YVRGUG/

Статья поступила в редакцию: 28.02.2025  
The article was received: 28.02.2025

---

Исаенко Александр Павлович - кандидат экономических наук, доцент кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления, Государственный Университет Просвещения, доцент кафедры «Менеджмент», Московский финансово-юридический университет (МФЮА), Москва, Россия  
isaenko.aleksandr@bk.ru

Isaenko Alexander P. - candidate of economic sciences, associate professor of the Department of Public Procurement, Management and Public Administration, State University of Education, associate professor of the Department of Management, Moscow University of Finance and Law, Moscow, Russia  
isaenko.aleksandr@bk.ru

Реймер Валерий Викторович - доктор экономических наук, профессор, декан факультета экономики и бизнеса, Московский финансово-юридический университет (МФЮА), Москва, Россия  
valer-ken@rambler.ru

Reimer Valery V. - doctor of economic sciences, professor, dean of the Faculty of Economics and Business, Moscow University of Finance and Law (MFUA), Moscow, Russia  
valer-ken@rambler.ru

© Исаенко А.П., Реймер В.В.

УДК 331.5; 657.6-051  
ББК 65.053



Синицына И.В.

Синицына И.В.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Невинномысский  
государственный  
гуманитарно-технический  
институт,  
Невинномысск

Sinitsyna I.V.  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
Nevinnomyssk State  
Humanitarian and Technical  
Institute,  
Nevinnomyssk

Резвая А.Д.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Ленинградский  
государственный  
университет им. А.С.  
Пушкина,  
Санкт-Петербург

Rezvaia A.D.  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
Pushkin Leningrad State  
University,  
St. Petersburg

Томайлы А.Е.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
Северо-Кавказский  
федеральный университет  
Ставрополь

Tomaily A.E.  
candidate of economic  
sciences  
associate professor,  
North Caucasus Federal  
University,  
Stavropol

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАВЫКОВ ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ДЕЛОВОМ АДМИНИСТРИРОВАНИИ

*IMPROVING THE MANAGER'S COMMUNICATION SKILLS IN BUSINESS  
ADMINISTRATION*

**Аннотация.** Актуальность темы исследования состоит в том, современный рынок труда в России последние годы претерпевает значительные изменения. Необходимо отметить, что такая трансформация происходит последние несколько лет и вызвана, по большей части, драматическими событиями периода пандемии COVID-19 и продолжается сегодня в условиях проведения «Специальной военной операции». Так количество безработных возросло на фоне введенных властями ограничений для бизнеса с началом эпидемии и достигло своего максимума со временем рецессии, вызванной мировым финансовым кризисом 2008 года, в конце лета 2020 года 3.700.000 млн. человек, что

составляет 6,4% трудоспособного населения. При этом реальный уровень безработицы, по расчетам аналитиков, составлял не менее 12%.

Статья посвящена проблеме нехватки квалифицированных кадров, которая по-нашему мнению является наиболее значимой причиной обеспокоенности работодателей. При этом некоторые отрасли и регионы России страдают больше других. В статье приведены актуальные данные о состоянии рынка труда и другие взаимосвязанные статистические показатели. Представленные в статье проанализированные показатели динамики на рынке труда показывают эффективность использования трудовых ресурсов. Дополни-

тельно исследованы способы удовлетворения кадрового спроса. Обозначены проблемы новой проблемы - дефицит навыков кадров в современной экономике.

**Ключевые слова:** **рынок, труд, рынок труда, кадры, кадровый спрос, региональный рынок труда, демография, дефицит кадров, занятость**

**Abstract.** The relevance of the research topic is that the modern labor market in Russia has been undergoing significant changes in recent years. It should be noted that such a transformation has been taking place over the past few years and is caused, for the most part, by the dramatic events of the COVID-19 pandemic and continues today in the context of a «Special military



*Operation». Thus, the number of unemployed increased against the background of restrictions imposed by the authorities on the business since the outbreak of the epidemic and reached its maximum since the recession caused by the global financial crisis in 2008, at the end of summer 2020, 3,700,000 million people, which is 6.4% of the working-age population. At the same time, the real unemployment rate, according to analysts, was at least 12%.*

*The article is devoted to the problem of the shortage of qualified personnel, which, in our opinion, is the most significant reason for employers' concern. At the same time, some industries and regions of Russia are suffering more than others. The article provides current data on the state of the labor market and other interrelated statistical indicators. The analyzed indicators of labor market dynamics presented in the article show the effectiveness of the use of labor resources.*

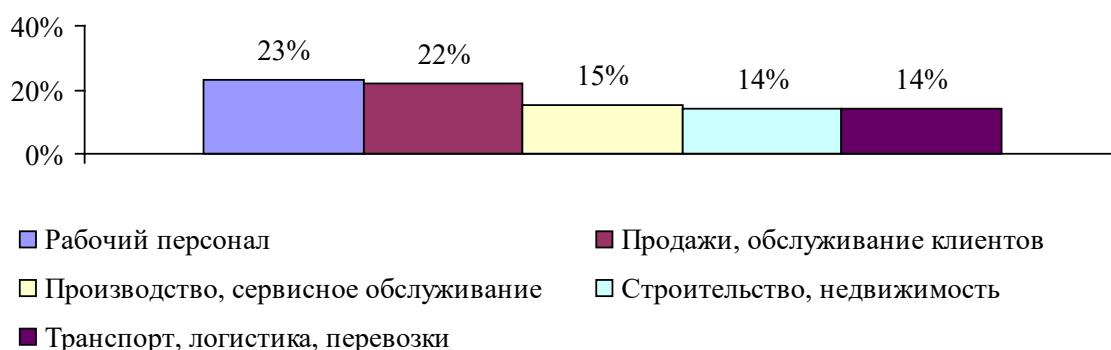
*Additionally, the ways to meet the personnel demand are investigated. The problems of a new problem are outlined - the shortage of human skills in the modern economy.*

**Keywords:** *market, labor, labor market, personnel, personnel demand, regional labor market, demography, shortage of personnel, employment*

Рынок труда России последние годы претерпевает значительные изменения. Примечательно, что такая трансформация происходит последние несколько лет и вызвана, по большей части, событиями периода пандемии COVID-19 и продолжается сегодня в условиях проведения «Специальной военной операции». Так количество безработных возросло на фоне введенных властями ограничений для бизнеса с началом эпидемии и достигло своего максимума со временем рецессии, вызванной мировым финансовым кризи-

сом 2008 года, в конце лета 2020 года 3.700.000 человек или 6,4% трудоспособного населения. При этом реальный уровень безработицы, по расчетам аналитиков, составлял не менее 12%.

Согласно официальной статистике, с апреля 2022 года наблюдается повышение кадрового спроса и как следствие - снижение уровня безработицы (до исторического минимума 2,3% в октябре 2024 года). Данные показатели в сфере занятости вряд ли можно объяснить гибкостью рынка труда или эффективным подбором персонала, так как значительных преобразований в данной сфере не производилось государством. По-нашему мнению, главной причиной данного явления стало повышение спроса на квалифицированных рабочих, что подтверждается показателями вакантных мест на сайтах по подбору персонала.



**Рис. 1 Структура вакансий с наиболее высоким спросом, 2024 года [4]**

Несмотря на снижающийся уровень безработицы, положительно характеризующий политику государства, направленную на повышение занятости населения, нехватка квалифицированных кадров негативно влияет на финансовое состояние субъектов экономической деятельности.

Таким образом, современная российская экономика столкнулась с проблемой эффективной мобилизации

трудовых ресурсов, которая может быть решена за счет стимулирования работников, занятых квалифицированным трудом, и, как следствие, реформации системы профессионального образования.

Несмотря на экономический рост макроэкономических показателей страны в целом, неудовлетворительные результаты трудовых ресурсов сохранились. Фактически, Россия в период новейшей

истории переживала рост безработицы, при этом темпы производства не коррелировали показателям занятости населения. Слабая гибкость занятости по отношению к динамике производства свидетельствует о так называемой «оборонительной» модернизации бизнеса.

В начале 2000-х годов коммерческие организации сохранили свое конкурентное преимущество за счет сниже-

ния издержек производства и сокращения штата. В результате широкого применения указанных методов администрирования на отечественном рынке произошло значительное перераспределение рабочих мест. Однако следует отметить, что это было обусловлено не высокими темпами сокращения рабочих единиц, а несопоставимыми темпами их создания. Объем «нового» растущего сегмента был слишком мал, чтобы поглотить рабочую силу, высвободившуюся из «старого» подающего сегмента.

Интенсивное преобразование производственных процессов и перераспределение рабочих мест привели к высокому уровню безработицы, связанной с временными затратами на поиск новой работы, или к так называемой фрикционной безработице. Зачастую такие переходы усложнялись квалификационным требованиями к вакантным местам, поскольку отличались от функциональных обязанностей безработных на прежних должностях.

Так, многие соискатели,

особенно старшего возраста, проработавшие большую часть жизни в обвалившейся на тот момент отрасли (например, тяжелая или горнодобывающая промышленность), не обладали необходимыми навыками в расширяющемся сегменте (преимущественно сфера услуг). Такие обстоятельства вынуждают трудоспособных граждан досрочно выходить на пенсию или использовать свое право на получение иных социальных пособий. Много рабочей силы было потеряно вследствие безрезультатных усилий поиска подходящей работы. Следовательно, можно сделать вывод, что реальные показатели безработицы значительно выше статистических данных, которые не учитывают пенсионеров и «отчаявшихся работников».

После снятия ковидных ограничений восстановление бизнеса сопровождалось созданием рабочих мест, поэтому показатели занятости находятся в инверсии показателям безработицы данного периода. Рост числа трудоустроенного населения сопро-

вождается ростом реальной заработной платы, что свидетельствует об увеличении кадрового спроса, как основополагающего фактора, определяющего оптимизацию условий на рынке труда.

Приведенный рост потребности предприятий в трудовых ресурсах обусловлен двумя факторами. Первым из них является экономический рост, спровоцированный конъюнктурой мирового рынка, вопреки санкционной политике недружественно настроенных государств. Вторым фактором является тенденция развивающихся организаций на расширение штата сотрудников. Последнее, по всей видимости, является результатом успешной адаптации предприятий к современным реалиям, что сделало фирмы более конкурентоспособными, позволив им инвестировать и расширяться, в том числе за счет государственных программ.

На рисунках 2 и 3 представлена динамика занятости в России за период с 2007 года по 2023 год.

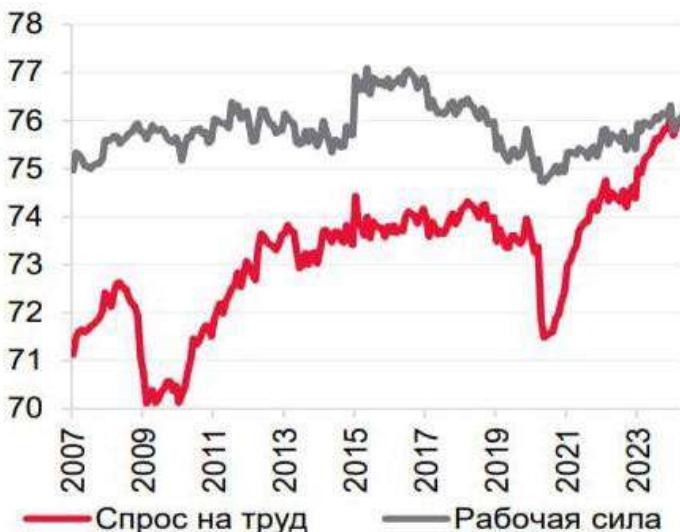


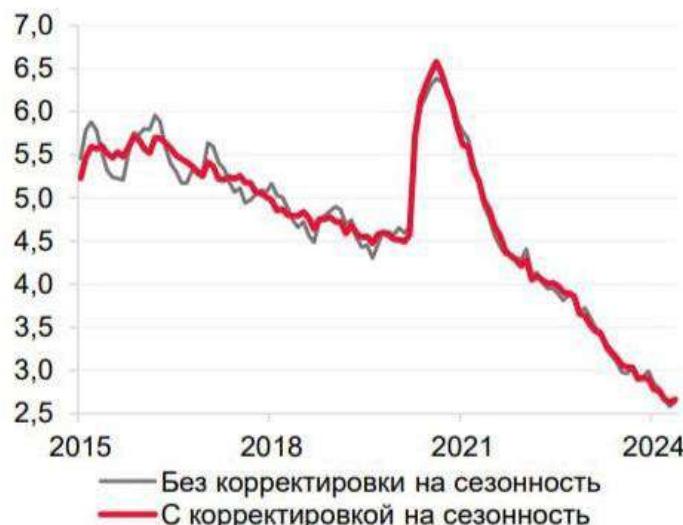
Рис. 2 - Рабочая сила и спрос на труд, млн. чел. [3]

Как видно из представленных графиков, снижение уровня безработицы и сопутствующее увеличение соотно-

шения спроса на труд и трудовых резервов с 2021 года было значительным. Данные показатели свидетельствуют

о беспрецедентной трансформации занятости. Значительная инертность рынка труда практически исчезла, и

теперь из статистических данных становятся очевидными показатели, свидетельствующие о нехватке рабочей силы.



**Рис. 3 - Уровень безработицы, % [3]**

Несмотря на существенный прогресс в рациональном использовании трудовых ресурсов в России и достижение минимального уровня безработицы 2,3% по состоянию на конец ноября 2024 года или 1.800.000 чел., в ключевых отраслях экономики сохраняется недостаток квалифицированных рабочих (рис. 1).

Таким образом, на отечественном рынке труда на сегодняшний день имеется огромное пространство для мобилизации предложения рабочей силы в целях более эффективного использования трудовых ресурсов, что, в свою очередь, будет способствовать экономическому росту всех субъектов.

В ходе исследования удалось определить вероятные причины значительной стабилизации показателей занятости населения:

- формирование устойчивого кадрового спроса, вы-

званного успешной модернизацией бизнеса и экономическим подъемом;

- повышение эластичности кадрового предложения;
- повышение эффективности кадрового подбора, в том числе за счет действующих государственных и корпоративных программ;

- отток «неликвидных» кадров на соответствующие их квалификации рынки труда.

Предварительно можно сделать вывод, что первая гипотеза о позитивном шоке кадрового спроса является самой убедительной. Тем не менее, рассмотрим каждое предположение в отдельности.

Заметное увеличение вакантных предложений, очевидно, свидетельствует о росте спроса на рабочую силу. Рынок труда испытывает дефицит кадров, поскольку темпы увеличения числа резюме отстают от спроса на рабочую

силу. Нехватка квалифицированных специалистов остается актуальной проблемой.

Что касается Ставропольского края, то наиболее востребованные предложения Ставрополья в целом соответствуют общероссийским. Наиболее вероятно, что увеличение потребительского спроса на услуги и товары вызвало необходимость в найме большего количества сотрудников. Ранее коммерческие организации могли удовлетворить спрос на производимую продукцию с помощью повышения производительности, а не расширения занятости. Предположительно, увеличение кадровой эластичности к объему производства объясняется тем, что современные бизнес-стратегии предполагают переход от «оборонительной» к «стратегической» оптимизации.

Таблица 1

## Наиболее востребованные предложения в Ставропольском крае [3]

Отрасль	Профессия	Прирост за год, %
Промышленность	Специалист Инженерно-технический работник Мастер цехов и участков работ	47
Строительство, проектирование, недвижимость	Специалист Инженерно-технический работник Прораб	31
Продажи	Кассир Продавец Администратор	14
Транспорт, логистика, склад	Водитель грузовых автомобилей Машинист спецтехники Кладовщик	43

Рост зарплатных предложений по вакантным должностям также свидетельствует бочую силу. об увеличении спроса на ра-

Таблица 2

## Динамика зарплатных предложений в 2024 году [3]

Направление	Прирост, %
ИТР в строительстве	12,5
Специалисты в промышленности	12,3
ИТР в промышленности	12,2
Транспорт, логистика, склад, ВЭД	12,0
Информационные технологии	11,9
Управление человеческими ресурсами	11,7
Продажи	10,8
Специалисты в строительстве	10,5
Маркетинг, реклама, PR	10,5
Банковское дело	9,8
Медицина	9,7

Так, устаревшие штатные преобразования с позиции защиты предполагают повышение производительности труда и конкурентного потенциала посредством избыточной рабочей силы, которая не всегда таковой оказывается на практике. «Стратегическая» оптимизация предполагает повышение производительности за счет увеличения объемов производства и, следовательно, найма большего количества работников.

Трудовое законодательство России остается сегодня относительно жестким, что приводит к снижению гибкости трудовых отношений и увеличению затрат на оплату труда работников. Таким образом, государственное регулирование трудового законодательства не может быть основной причиной, обуславившей снижение показателей занятости населения, так

как Трудовой кодекс РФ не претерпел значительных изменений [1]. Российские компании высказывают мнение о жестком регулировании рынка труда, считают, что современные требования являются серьезным препятствием для эффективной работы и роста организаций. Однако по нашему мнению существенное повышение занятости населения было достигнуто без внесения существенных изменений в федеральное трудовое законодательство. Затраты организаций на прием и увольнение сотрудников не настолько высоки, чтобы быть препятствием в успешном кадровом администрировании, отвечающем на изменения условий на рынке труда.

Ужесточение конкуренции на рынке труда в последние годы привело к нехватке квалифицированных кадров. Дефицит специалистов, облада-

ющих необходимыми навыками, сегодня рассматривается как одна из главных проблем существования и развития бизнеса. Кадровый голод особенно распространяется в строительной отрасли, промышленности, торговле и других ключевых для экономики страны областях.

Поиск работника с необходимыми навыками занимает много времени, а производство не терпитостоя. При этом на фоне возросшего спроса на квалифицированный персонал и соответствующие навыки пропорционально возрастают и предложение по заработной плате. В ряде отраслей, например, в строительстве, рост заработной платы происходит более высокими темпами, чем рост производительности труда, что приводит к увеличению удельных затрат на рабочую единицу. В то же время соис-

## Совершенствование управления рынком труда в регионе через формирование кадрового спроса в современной экономике

кательям не хватает навыков, необходимых работодателям, и они не могут отозваться на имеющуюся вакансию, что подразумевает, что многие безработные низкоквалифицированные кадры так и не смогут найти работу даже при наличии избыточного количества вакансий, по причине нехватки навыков, необходимых для новых рабочих мест.

Таким образом, в России сегодня существует избыток предложения низкоквалифицированной рабочей силы, что указывает на сильную структурную безработицу. Значительное несоответствие навыков со стороны предложения и спроса характерно для большинства рынков труда развитых стран, что в том числе может свидетельствовать о неактуальности навыков, приобретенных в рамках профессионального образования.

В заключение стоит отме-

тить, что скачок кадрового спроса привел к нехватке работников с соответствующими навыками. Дефицит кадров усугубляется их оттоком и часто совпадает с низким уровнем участия определенных групп населения в рабочей силе. Это связано с тем, что многим безработным людям не хватает навыков, необходимых в современном мире. Таким образом, человеческий капитал может стать сдерживающим фактором для будущего экономического роста. Это указывает на необходимость реформирования системы образования, чтобы она могла реагировать на быстрые изменения меняющихся требований рынка труда.

Для решения указанных проблем на рынке труда необходимо повысить эффективность вакантных предложений. Для этого законодателю необходимо усовершенствовать следующие направления:

- повышение стимулов к вовлечению в трудовые процессы имеющихся человеческих ресурсов путем реформирования систем социального обеспечения и расширения возможностей для гибкого графика работы;

- повышение квалификации работников путем реформирования системы образования в целях подготовки и пожизненной переподготовки кадров, навыки которых будут соответствовать постоянно изменяющимся запросам рынка труда;

- повышение привлечение иностранной рабочей силы с дефицитными навыка- ми.

Все это необходимо для развития адаптируемой рабочей силы и подготовки работников в мире растущей профессиональной мобильности, вызванной быстрым технологическим развитием прогресс.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 28.12.2024) // Официальный сайт Компания «КонсультантПлюс». - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 01.03.2025).
2. Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 №426-ФЗ (последняя редакция) // Официальный сайт Компания «КонсультантПлюс». - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156555/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/) (дата обращения: 01.03.2025).
3. Постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 12.02.2025 «Текущее состояние и перспективы развития рынка труда и сферы занятости населения» // Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. - URL: <http://council.gov.ru/activity/documents/164225/> (дата обращения: 01.03.2025).
4. Экономика труда: учебник для среднего профессионального образования / под общей редакцией М. В. Симоновой. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. 259 с.
5. Экономика и социология труда. Практический курс: учебник для вузов / под общей редакцией О. С. Осиповой. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. 347 с.

## REFERENCES

1. *The Labor Code of the Russian Federation dated 12/30/2001 No. 197-FZ (as amended on 12/28/2024) // The official website of the ConsultantPlus Company. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (date of access: 01.03.2025).*
2. *Federal Law «On Special assessment of working conditions» dated December 28, 2013 No. 426-FZ (latest edition) // The official website of the ConsultantPlus Company. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156555/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/) (date of access: 01.03.2025).*
3. *Resolution of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation dated 12.02.2025 «The current state and prospects of the labor market and employment» // Official website of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation. - URL: <http://council.gov.ru/activity/documents/164225/> (date of access: 01.03.2025).*
4. *Labor Economics: a textbook for secondary vocational education / edited by M. V. Simonova. - Moscow: Yurait Publishing House, 2025. 259 p.*
5. *Economics and sociology of labor. Practical course: textbook for universities / edited by O. S. Osipova. - 2nd ed. - Moscow: Yurait Publishing House, 2025. 347 p.*

Статья поступила в редакцию: 02.03.2025

The article was received: 02.03.2025

---

Синицына Ирина Викторовна - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления и информационных технологий, декан финансово-экономического факультета, Невинномысский государственный гуманитарно-технический институт, Невинномысск, Россия  
sinic-irina@yandex.ru

*Sinitsyna Irina V. - candidate of economic sciences, associate professor, dean of the faculty of finance and economics, Nevinnomyssk State Humanitarian and Technical Institute, Nevinnomyssk  
sinic-irina@yandex.ru*

Резвая Анна Дмитриевна - кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, Санкт-Петербург, Россия  
anitfrolic@gmail.com

*Rezvaya Anna D. - candidate of economic sciences, associate professor, department of state and municipal administration, Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russia  
anitfrolic@gmail.com*

Томайлы Анна Евгеньевна - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности, Северо-Кавказский федеральный университет, Ставрополь, Россия  
tomaily85@bk.ru

*Tomajly Anna E. - candidate of economic sciences, associate professor, department of economics and foreign economic affairs, North Caucasus Federal University, Stavropol, Russia  
tomaily85@bk.ru*

© Синицына И.В., Резвая А.Д., Томайлы А.Е.



Ступакова О.Г.

Ступакова О.Г.,  
старший преподаватель,  
Санкт-Петербургский  
государственный  
архитектурно-  
строительный университет,  
Санкт-Петербург

Stupakova O. G.,  
senior lecturer,  
Saint Petersburg State  
University of Architecture  
and Civil Engineering,  
Saint Petersburg, Russia

## МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

CONSTRUCTION RISK MANAGEMENT METHODOLOGY



**Аннотация.** Статья посвящена анализу методологии управления рисками в строительстве, которая является ключевым элементом успешного проектирования и реализации строительных объектов. В условиях растущей сложности проектов и неопределенности, связанных с изменением рыночных условий, экологическими факторами и правовыми нормами, эффективное управление рисками становится необходимостью. В статье рассматриваются основные этапы методологии, включая идентификацию, оценку, анализ, реагирование и мониторинг рисков. Особое внимание уделяется классификации рисков, что позволяет более точно определять их источники и потенциальное влияние на проект. Также обсуждаются современные подходы и инструменты, используемые для управления рисками, такие как качественный и количественный анализ, а также стратегии риск-менеджмента на примере метода Монте-Карло. Итоги исследования подчеркивают необходимость интеграции управления рисками в процесс планирования и контроля на всех стадиях жизненного цикла строительного проекта.

Статья может быть полезна специалистам в области строительства, проектирования, а также студентам и преподавателям, интересующимся вопросами управления проектами и рисками.

**Ключевые слова:** **риск строительства, анализ проекта, процесс управления рисками, проект, эффективность, результат, прибыль, оценка рисков, классификация рисков, методология управления рисками**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the methodology of risk management in construction, which is a key element of the successful design and implementation of construction facilities. In the face of increasing project complexity and uncertainty related to changing market conditions, environmental factors and legal regulations, effective risk

management is becoming a necessity. The article covers the main stages of the methodology, including identification, assessment, analysis, response and monitoring of risks. Particular attention is paid to the classification of risks, which makes it possible to more accurately determine their sources and potential impact on the project. Modern approaches and tools used for risk management, such as qualitative and quantitative analysis, as well as risk management strategies using the Monte Carlo method, are also discussed. The results of the study emphasize the need to integrate risk management into the planning and control process at all stages of the construction project life cycle. The article can be useful to construction, design, and students and faculty interested in project and risk management issues.

**Keywords:** **construction risk, project analysis, risk management process, project, efficiency, result, profit, risk assessment, risk classification,**

**risk management methodology**

«Если я и могу видеть дальше, это потому, что стою на плечах гигантов»  
Исаак Ньютон

История строительства в России охватывает множество эпох и стилей, начиная с древнерусского зодчества [Зодчеством называют искусство строить и проектировать здания], и заканчивая современными архитектурными направлениями (Рисунок 1). Древнерусскому строительству характерно появление первых образцов архитектуры на Руси в IX-X века, когда началось строительство хра-

мов, связанных с развитием религии, что и легло в основу для дальнейшего развития архитектурного стиля [35]. С XVI века в России наблюдается активное строительство каменных зданий, что связано с укреплением государства и развитием торговли [1-5]. В это же время формируются характерные черты русской архитектуры, такие как использование куполов и декоративных элементов. В XIX веке архитектура России претерпевает значительные изменения, включая влияние европейских стилей, таких как неоклассицизм и модерн. В Советский период после революции 1917 года архите-

тура России претерпела радикальные изменения. В это время акцент смещается на массовое жилищное строительство и индустриализацию [6-7]. Появляются новые стили, такие как конструктивизм, который акцентирует внимание на функциональности и простоте форм. С начала XXI века в России наблюдается возрождение интереса к историческим стилям и происходит внедрение современных технологий в строительство. Высотные здания и инновационные архитектурные решения становятся символами новых экономических реалий.



**Рисунок 1 – Основные этапы исторического развития строительства в России [разработано автором]**

Строительная отрасль в России в XXI веке претерпевает значительные изменения благодаря внедрению современных технологий. Данные технологии не только повышают эффективность и качество строительных процессов, но и способствуют устойчивому развитию. Рассмотрим ключевые направления и технологии, которые оказывают влияние на строительство.

BIM-технологии позволяют создавать цифровые модели

зданий, что упрощает проектирование и управление строительством. С помощью BIM появляется возможность визуализировать проект, выявлять потенциальные проблемы на ранних стадиях и оптимизировать использование ресурсов.

3D-печать в строительстве позволяет быстро и точно создавать строительные элементы. Эта технология сокращает время на возведение объектов и снижает затраты

на материалы и рабочую силу. Применение 3D-печати также способствует уменьшению отходов. Модульное строительство включает в себя предварительное изготовление строительных элементов на заводе, что позволяет ускорить процесс возведения зданий. Эта технология значительно увеличивает скорость строительства и снижает затраты.

Умные здания оснащены системами автоматизации, которые повышают энергоэф-

фективность и комфорт для пользователей. Эти системы позволяют управлять освещением, отоплением и другими параметрами, что делает здания более устойчивыми и экономичными. Использование роботизированных систем в строительстве помогает автоматизировать рутинные задачи, что снижает риск ошибок и повышает точность выполнения работ, также позволяет сократить время и затраты на строительство. Современные строительные технологии акцентируют внимание на использовании экологически чистых и высокопрочных материалов, что способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду и повышению долговечности зданий.

Цифровизация процессов в строительстве включает в себя использование информационных технологий для управления проектами, что позволяет улучшить планирование, контроль и координацию всех этапов строительства. Таким образом, современные технологии, такие как: BIM, 3D-печать, модульное строительство и автоматизация, играют ключевую роль в трансформации строительной отрасли в России, способствуя повышению эффективности, качества и устойчивости строительных проектов. Таким образом, история строительства в России представляет собой сложный и многогранный процесс, отражающий изменения в обществе, экономике и культуре страны.

Однако, современное строительство, как и любая отрасль сталкивается с различными рисками. Проблемы, такие как срыв сроков выполнения проектов и превышение бюджета, остаются актуальными для строительной отрасли и в настоящее время. Классификация ри-

сков в строительстве является важным аспектом управления проектами, так как она помогает идентифицировать и минимизировать потенциальные угрозы, которые могут повлиять на успешность проекта. В настоящее время много ученых занимаются исследованием рисков строительстве, такие как Панфилова Э. А. Morgan J. P. McDermott R. Aven T. Knight F. Альгин А. П. Fabozzi F. J. Hillson D. Olsson R. Chapman C. Lehtiranta L. Cohen M. W. Габриелян М. О., Третьяков О. Б. Лапуста М. Г., Руденко А.А., Ильин С.Н., Зубова Л.В., Бычков А.В., Асташенко А.Н., Шаршукова Л. Г. Горбунов В. Н. Горбунов В. Н. Шекалин А. Н., Горбунов В. Н., Евсеев Д. В. Болотин С. А., Дадар А. Х., Иванов К. В., Курасова Д. Т. Болотин С. А., Дадар А. Х. Болотин С. А., Дадар А. Х., Мальсагов А. Р. Морозова Т. Ф., Кинаят Л. А., Кинаят А. Ж. Бовтеев С. В., Животягин Д. А. и др.[1-34] Риски в строительстве можно разделить на несколько основных категорий:

1. Финансовые риски связаны с возможностью превышения бюджета из-за неожиданных затрат на материалы или работу, а также с недостатком финансирования. К ним относятся:

- перерасход бюджета;
- неправильные оценки затрат;
- проблемы с денежными потоками и задержки платежей;

2. операционные риски связаны с ежедневных операций и могут включать:

- ошибки в управлении проектом;
- проблемы с поставками и нехватка материалов;
- непредвиденные изменения в объеме работ;

3. правовые и контрактные риски возникают из-за возможных юридических споров и несоответствий в контрак-

тах. они могут включать:

- споры по условиям контрактов;
- проблемы с соблюдением нормативных требований;

4. экологические риски связаны с воздействием внешней среды на проект, включая:

- неблагоприятные погодные условия;
- природные катастрофы;
- изменения в законодательстве, касающемся охраны окружающей среды;

5. риски, связанные с трудоизтратами:

- нехватка квалифицированной рабочей силы;
- высокая текучесть кадров;
- проблемы с обучением и подготовкой работников;

6. технические риски связаны с технологическими аспектами проекта, такими как:

- ошибки в проектировании;
- неправильное использование технологий и оборудования;
- влияние недостатка квалифицированной рабочей силы на проектирование и выполнение строительных работ;

7. Организационно-управленческие риски связаны с организационными процессами строительства. Недостаток квалифицированной рабочей силы в строительной отрасли оказывает значительное влияние на проектирование и выполнение строительных работ.

Основные последствия такого рода дефицита включают:

1. Задержки в выполнении проектов: недостаток квалифицированных рабочих приводит к увеличению сроков выполнения строительных проектов. Когда на площадке не хватает специалистов, это может вызвать задержки в начале работ или в их завершении, что негативно сказывается на графиках и планах.

2. Увеличение затрат: с не-

хваткой рабочей силы компании вынуждены повышать зарплаты, чтобы привлечь квалифицированных работников. Это, в свою очередь, приводит к увеличению общих затрат на проект. Например, проект, который изначально планировался на сумму 30 млн. рублей, может обойтись значительно дороже из-за роста цен на рабочую силу, как минимум в 60 млн. рублей.

3. Снижение качества работ. При нехватке квалифицированных специалистов строительные компании могут быть вынуждены нанимать менее опытных работников, что может привести к снижению качества выполнения работ, так как неопытные рабочие могут допускать ошибки, что в дальнейшем потребует дополнительных затрат на исправление.

4. Проблемы с безопасностью. Недостаток квалифицированной рабочей силы также может повлиять на безопасность на строительных площадках. Неподготовленные работники могут не соблюдать необходимые меры безопасности, что увеличивает риск несчастных случаев и травм.

5. Увеличение нагрузки на существующий персонал. С нехваткой рабочих, оставшиеся сотрудники могут испытывать повышенную нагрузку, что может привести к выгоранию и снижению производительности. Это также может негативно сказаться на моральном состоянии команды и общей атмосфере на рабочем месте.

6. Проблемы с управлением проектами и строительством. Недостаток квалифицированных кадров затрудняет эффективное управление проектами. Это может привести к ошибкам в планировании, недостаточной координации между командами и, как след-

ствие, к дополнительным задержкам и перерасходам. А также неверным строительным процессам [9].

Таким образом, нехватка квалифицированной рабочей силы представляет собой серьезную проблему для строительной отрасли, влияя на все аспекты проектирования и выполнения работ. Эффективные стратегии по привлечению и удержанию квалифицированных работников становятся критически важными для успешного завершения строительных проектов. Необходимо учитывать, что категории рисков могут пересекаться и важно учитывать их взаимосвязь при разработке стратегии управления рисками. Эффективное управление рисками включает в себя их:

- идентификацию;
- оценивание;
- разработку планов по минимизации их воздействия на проект;
- разработку планов по предотвращению их до появления;
- разработку планов по предотвращению последствий реализованных рисков.

Таким образом, управление рисками в строительстве является важным моментом, который помогает минимизировать негативные последствия и обеспечить успешное выполнение проектов. Рассмотрим более подробно один очень известный метод для управления рисками, такой как метод Монте-Карло (рисунок 2).

Метод Монте-Карло — это мощный инструмент для моделирования и анализа неопределенности в различных процессах (рисунок 3). Он основан на использовании случайных выборок для оценки вероятности различных исходов событий [15-18]. Основные этапы реализации метода Монте-Карло можно описать

следующим образом:

1. Определение задачи и выбор модели. На первом этапе необходимо четко определить, какую задачу вы хотите решить с помощью метода Монте-Карло, это может быть: оценка стоимости проекта, анализ финансовых рисков или прогнозирование продаж стройматериалов и т.д. Важно выбрать модель, которая будет использоваться для вычисления результата на основе случайных входных данных.

2. Определение входных параметров. После выбора модели необходимо определить входные параметры, которые будут использоваться в имитации. Для каждого параметра следует установить его распределение вероятностей (например, нормальное, равномерное или треугольное) и задать соответствующие параметры, такие как среднее значение и стандартное отклонение.

3. Генерация случайных данных. На этом этапе создается большой набор случайных данных для каждого входного параметра. Обычно это делается с помощью генераторов случайных чисел, которые создают тысячи или даже миллионы случайных значений, соответствующих заданным распределениям. Чем больше случайных данных будет сгенерировано, тем точнее будут результаты симуляции.

4. Проведение симуляции и анализ результатов. На последнем этапе выполняется расчет результатов на основе сгенерированных случайных данных. Для каждого набора входных значений рассчитывается выходной результат, и затем все результаты агрегируются для получения статистики, такой как среднее значение, стандартное отклонение и доверительные интервалы [19]. Это позволяет получить представление о

вероятности различных исходов и оценить риски. Данные этапы позволяют эффективно использовать метод Монте-Карло для решения сложных задач, связанных с неопределенностью и рисками в различных областях, таких как финансы, инженерия и наука, а также строительство.



Рисунок 2 – Этапы управления рисками при использовании метода Монте-Карло [12]

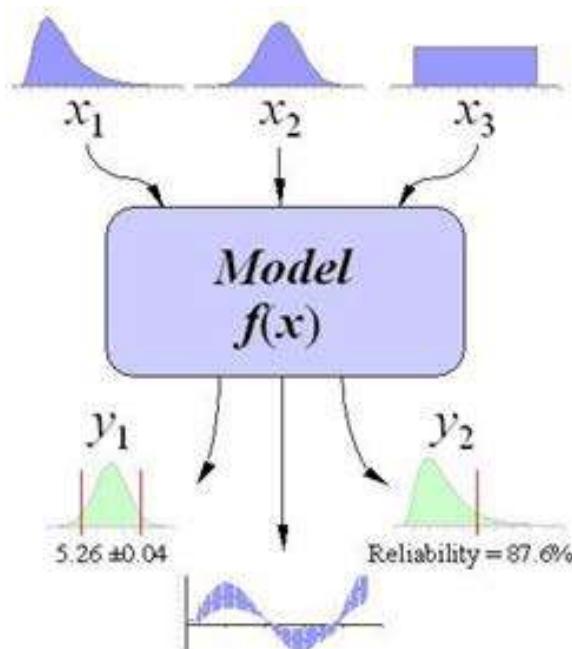
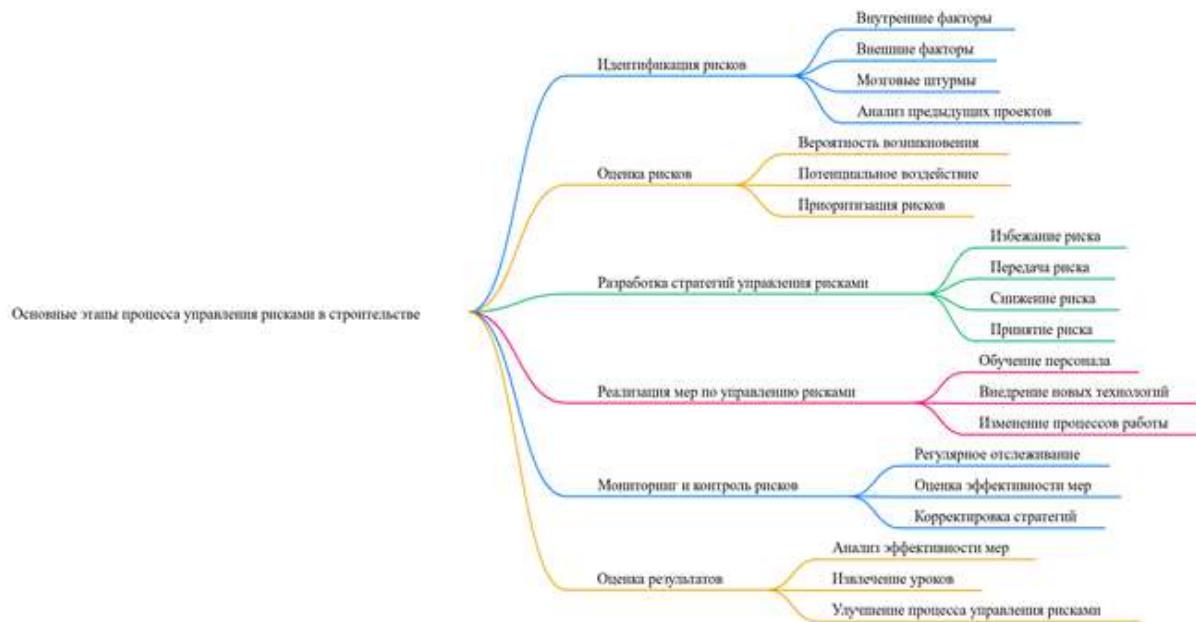


Рисунок 3 – Модель реализации метода Монте-Карло [36]

Таким образом, существует несколько методов, которые могут быть использованы для эффективного управления рисками (рисунок 4):



1. Идентификация рисков. Первый шаг в управлении рисками – это их идентификация. На этом этапе важно выявить все возможные риски, которые могут возникнуть в процессе реализации проекта. Это может включать как внутренние, так и внешние факторы, такие как нехватка рабочей силы, проблемы с поставками материалов и природные катастрофы.

2. Оценка рисков. После идентификации рисков необходимо провести их оценку. Это включает в себя анализ вероятности возникновения каждого риска и его потенциального воздействия на проект. Оценка помогает ранжировать риски и сосредоточиться на тех, которые могут иметь наибольшее влияние на проект.

3. Разработка стратегий управления рисками. На этом этапе разрабатываются стратегии для минимизации или устранения рисков. Существует несколько подходов:

– избегание риска: избегать рисков можно, отказываясь от определенных действий или проектов, которые могут привести к высоким рискам, если это возможно, иногда риски

бывают неизбежными;

– передача риска: риски могут быть переданы другим сторонам, например, через страхование или контрактные соглашения с субподрядчиками;

– снижение риска: это включает в себя внедрение мер, которые уменьшают вероятность возникновения риска или его последствия. Например, обучение сотрудников по технике безопасности может снизить риск несчастных случаев на строительной площадке.

– принятие риска: в некоторых случаях, когда риски не могут быть устранены или переданы, их можно принять, если они имеют низкое влияние на проект.

4. Мониторинг и контроль рисков. Управление рисками – это непрерывный процесс. Необходимо регулярно отслеживать риски и оценивать эффективность принятых мер. Это может включать в себя проведение регулярных встреч с командой проекта для обсуждения текущих рисков и их статуса.

5. Использование технологий. Современные технологии, такие как программное

обеспечение для управления проектами и системы управления строительством, могут значительно улучшить управление рисками. Они позволяют собирать и анализировать данные, что помогает в принятии более обоснованных решений.

6. Обучение и развитие команды. Обучение сотрудников методам управления рисками и повышению их квалификации также является важным аспектом. Это помогает создать более устойчивую команду, способную эффективно реагировать на возникающие риски. Данные методы управления рисками помогают строительным компаниям минимизировать негативные последствия и обеспечивать успешное выполнение проектов, что в конечном итоге способствует повышению их конкурентоспособности на рынке.

7. Оценка результатов. На заключительном этапе важно провести анализ результатов управления рисками, чтобы определить, какие меры были эффективными, а какие нет. Это позволяет извлечь уроки из опыта и улучшить процесс управления рисками в буду-

щих проектах [26].

Самым важным при мониторинге и контроле рисков является установление системы мониторинга, позволяющей отслеживать параметры рисковых ситуаций во время выполнения проекта, а также осуществлять ведение документации по всем этапам управления рисками, чтобы

после завершения проекта можно было проанализировать эффективность принятия решений и улучшить методику управления строительными рисками в будущем. Данные шаги помогают минимизировать негативное воздействие рисков и повышают вероятность успешной реализации строительного проекта [16].

Успешная реализация методологии управления рисками требует вовлечения всех участников проекта, включая проектировщиков, строителей, менеджеров и заказчиков. Перспективой исследования будет разработка концептуальной модели рисковых ситуаций (комбинаций) управления в строительстве.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Панфилова Э. А. Понятие риска: многообразие подходов и определений // Теория и практика общественного развития. 2010. № 4. С. 30-34. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-riska-mnogoobrazie-podhodov-i...> (дата обращения: 05.10.2021).
2. Морган Дж. П. Метрики риска - Технический документ. 4-е изд. Нью-Йорк: Дж. П. Морган/Рейтер, 1996. 296 с.
3. Макдермотт Р. Риск в международной политике: теория перспектив в американской внешней политике. Издательство Мичиганского университета, 2001. 256 с.
4. Авен Т. Количественная оценка рисков: Научная платформа. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 224 с.
5. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. Уилмингтон: Vernon Art and Science Inc, 2013. 330 с.
6. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни. М.: Мысль, 1989. 188 с.
7. Фабоцци Ф. Дж., Дрейк П. П. Финансы: рынки капитала, управление финансами и управление инвестициями. John Wiley & Sons, 2009. 832 р.
8. Хиллсон Д. Эффективное управление возможностями для проектов: использование положительного риска. Нью-Йорк: CRC Press, 2004. 340 с.
9. Олссон Р. В поисках управления возможностями: достаточно ли процесса управления рисками? // Международный журнал управления проектами. 2007. Том 25, № 8. Стр. 745-752.
10. Чепмен С., Уорд С. Почему эффективность рисков является ключевым аспектом проектов передовой практики//Международный журнал управления проектами. 2004. Том 22, № 8. Стр. 619-632.
11. Лехтиранта Л. Восприятие рисков и подходы в нескольких организациях: Обзор исследований 2000-2012//Международный журнал управления проектами. 2014. Том 32, № 4. Стр. 640-653.
12. Коэн М. В., Палмер Г. Р. Идентификация и управление проектными рисками//Международные транзакции AACE. 2004. № 3. Стр. 11-15.
13. Габриелян М. О., Третьяков О. Б. Классификация рисков в инвестиционно-строительной деятельности// Вестник Университета / Государственный университет управления. 2016. № 5. С. 60-67.
14. Панфилов Р. А., Горбунов В. Н., Драгункина Н. М., Ключникова Е. Н., Чепыжкова В. В. К вопросу о классификации рисков инвестиционно-строительной компании // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. - URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17596> (дата обращения: 05.10.2021).
15. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1998. 223 с.
16. Горбунов В. Н. Формирование и развитие эффективных зон деятельности предприятий строительного комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Пенза, 2006. 24 с.
17. Горбунов В. Н. Предпосылки изменения модели развития строительной сферы // Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. (29 ноября 2013 г.); в 18 ч. Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2013. Ч. 10. С. 45-47.
18. Шекалин А. Н., Горбунов В. Н., Евсеев Д. В. Принципы и требования к формированию системы риск-менеджмента на предприятии // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1-2 (45). С. 140-146.

19. Болотин С. А., Дадар А. Х., Иванов К. В., Курасова Д. Т. Модель планирования риска несвоевременного выполнения работ в ПОС на основе пространственно-временной аналогии // Вестник гражданских инженеров. 2013. № 6 (41). С. 69-74
20. Болотин С. А., Дадар А. Х. Методика расчета задержки строительства на основе оценки энтропии актуального графика работ // Недвижимость: экономика, управление. 2019. № 1. С. 77-82
21. Болотин С. А., Дадар А. Х., Мальсагов А. Р. Анализ современных методов прогноза продолжительности строительства // Недвижимость: экономика, управление. 2018. № 4. С. 79-83.
22. Морозова Т. Ф., Кинаят Л. А., Кинаят А. Ж. Оценка рисков в строительстве // Строительство уникальных зданий и сооружений. 2013. № 5 (10). С. 68-76.
23. Бовтеев С. В., Животягин Д. А. Развитие методов планирования и контроля рисков в строительстве // Организация строительного производства: материалы II Всерос. науч. конф. (Санкт-Петербург, 4-5 февраля 2020 г.). СПб.: СПбГАСУ, 2020. С. 128-136.
24. Зубова Л.В., Зубов А.О., Чернышев В.В., Карпенко К.А. Методика определения рискоемкости этапов жизненного цикла Гособоронзаказа журнал: Научно-аналитический журнал «Вестник санкт-петербургского университета ГПС МЧС России» том 2023 № 3 , 2023. -URL: <https://doi.org/10.61260/2218-130X-2023-3-106-117> (дата обращения: 05.12.2023).
25. Зубова Л.В., Петушкин А.М. Методика принятия управленческих решений при разработке ракетно-космической техники в рамках выполнения Гособоронзаказа // Проблемы экономики и юридической практики. 2021. Т. 17. № 3. С. 22-28.
26. Зубова Л.В., Николаев С.П., Колесник А.В., Особенности научно-технических рисков при разработке ракетно-космической техники. Technical sciences // Science and Society. 2018. № 3. с. 111-121.
27. Зубова Л.В., Зубов А.О., Гоцкая Н.Р., Мартыненко О.В., Петров Д.М., Фарбер В.А. методология оценивания рискоустойчивости хозяйствующих субъектов с учетом этапов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2019. - № 1-1. - С. 51-58; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=236> (дата обращения: 05.12.2023).
28. Зубова Л.В., Коровин Э.В., Никитин Ю.А. Методика категорирования потенциально опасных рисков системы технологического обеспечения разработки и производства ВВСТ // Науч.-аналит. журн. «Вестник С.-Петербур. ун-та ГПС МЧС России». 2021. № 1. С. 147-157.
29. Цельковских А.А. Методический подход оцениванию и мониторингу рискоустойчивости системы управления инвестиционно-строительным проектом / А.А. Цельковских [и др.] // Вестник Российского нового университета. Сер.: Человек и общество. 2023. № 1. С. 43-54.
30. Цельковских А.А., Никитин Ю.А., Зубов А.О. Методика прогнозирования стоимости процесса разработки образца вооружения, военной и специальной техники на основе проектного подхода с учетом неопределенности стоимостных данных // Вестник Екатерининского института. 2022. № 3 (59). С. 59-65. - URL: [https://www.elibrary.ru/ip\\_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620](https://www.elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620) (дата обращения: 05.12.2023).
31. Зубов А.О., Зубова Л.В. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности при выполнении гособоронзаказа и конкуренции посредством динамического моделирования между ключевыми структурными показателями деятельности хозяйствующих субъектов // Известия СПбГЭУ. СПб.: СПбГЭУ, 2019. № 1 (115). С. 97-100.
32. Зубов А.О. Понятие, показатели и критерии рискоустойчивости системы материально-технического обеспечения боевой готовности вооруженных СИЛ Викулов С.Ф., Зубов А.О., Никитин Ю.А. Финансы и кредит. 2022. Т. 28. № 4 (820). С. 732-747.
33. Зубова Л.В. Теоретическое обоснование выбора оптимального значения показателя финансовой устойчивости организации. Последние тенденции в управлении наукой и технологиями. 2019. № 1. С. 55-65.
34. Коровин Е.В., Смирнов А.С., Кузьмин В.Н., Кураков А.В. Развитие проблемно-ориентированной системы управления и принятия решений и оптимизация экономических и социальных систем вебологии. 2021. т. 18. специальный выпуск - разработка системы оценки рисков для создания космической ракетной техники. с. 436-451.
35. Архитектурный стиль: сайт. - URL: <https://architectstyle.livejournal.com/12640.html> (дата обращения: 05.12.2023).
36. StudRB.ru: сайт. - URL: <https://studrb.ru/works/entry13459> (дата обращения: 05.12.2023).

## REFERENCES

1. Panfilova E. A. *The concept of risk: a variety of approaches and definitions//Theory and practice of social development*. 2010. № 4. S. 30-34. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-riska-mnogoobrazie-podhodov-i...> (date of access: 05.10.2021).
2. Morgan J. P. *Risk Metrics - Technical Document*. 4th ed. New York: J. P. Morgan / Reuters, 1996. 296 p.
3. McDermott R. *Risk-Taking in International Politics: Prospect Theory in American Foreign Policy*. University of Michigan Press, 2001. 256 p.
4. Aven T. *Quantitative Risk Assessment: The Scientific Platform*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 224 p.
5. Knight F. *Risk, Uncertainty and Profit*. Wilmington: Vernon Art and Science Inc, 2013. 330 p.
6. Algin A.P. *Risk and his role in public life*. M.: Thought, 1989. 188p.
7. Fabozzi F. J., Drake P. P. *Finance: Capital Markets, Financial Management, and Investment Management*. John Wiley & Sons, 2009. 832 p.
8. Hillson D. *Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk*. New York: CRC Press, 2004. 340 p.
9. Olsson R. *In search of opportunity management: Is the risk management process enough? // International Journal of Project Management*. 2007. Vol. 25, № 8. Pp. 745-752.
10. Chapman C., Ward S. *Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects // International Journal of Project Management*. 2004. Vol. 22, № 8. Pp. 619-632.
11. Lehtiranta L. *Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000-2012 // International Journal of Project Management*. 2014. Vol. 32, № 4. Pp. 640-653.
12. Cohen M. W., Palmer G. R. *Project Risk Identification and Management // AACE International Transactions*. 2004. № 3. Pp. 11-15.
13. Gabrielyan M.O., Tretyakov O. B. *Classification of risks in investment and construction activities// Bulletin of the University/State University of Management*. 2016. № 5. S. 60-67.
14. Panfilov R.A., Gorbunov V.N., Dragunkina N.M., Klyuchnikova E.N., Chepyzhova V.V. *On the classification of risks of an investment and construction company//Modern problems of science and education*. 2015. № 1-1. - URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17596> (date of access: 05.10.2021).
15. Lapusta M.G., Sharshukova L.G. *Risks in entrepreneurial activity*. M.: INFRA-M, 1998. 223 p.
16. Gorbunov V.N. *Formation and development of effective zones of activity of enterprises of the construction complex: ref. dis.... cand. econ. sciences*. Penza, 2006. 24 p.
17. Gorbunov V.N. *Prerequisites for changing the model of development of the construction sector// Science and education in the life of modern society: Sat. scientific. tr. based on materials from International. scientific-practical. conf. (November 29, 2013): at 18 Tambov: Publishing House TROO «Business Science-Society» 2013. PART 10. P. 45-47.*
18. Shekalin A.N., Gorbunov V.N., Evseev D.V. *Principles and requirements for the formation of a risk management system at the enterprise//Modern research and innovation*. 2015. № 1-2 (45). P. 140-146.
19. Bolotin S. A., Dadar A. Kh., Ivanov K. V., Kurasova D. T. *Model for planning the risk of late performance of work in the PIC based on space-time analogy//Bulletin of Civil Engineers*. 2013. № 6 (41). P. 69-74.
20. Bolotin S. A., Dadar A. Kh. *Methodology for calculating the construction delay based on the entropy assessment of the current work schedule//Real estate: economics, management*. 2019. № 1. P. 77-82.
21. Bolotin S. A., Dadar A. Kh., Malsagov A. R. *Analysis of modern methods for forecasting the duration of construction//Real estate: economics, management*. 2018. № 4. P. 79-83.
22. Morozova T. F., Kinayat L. A., Kinayat A. Zh. *Risk assessment in construction//Construction of unique buildings and structures*. 2013. № 5 (10). P. 68-76.
23. Bovteev S.V., Zhivotyagin D.A. *Development of methods for planning and risk control in construction//Organization of construction production: materials II All-Russia. scientific. conf. (St. Petersburg, February 4-5, 2020)*. St. Petersburg: SPbGASU, 2020. P. 128-136.
24. Zubova L.V., Zubov A.O., Chernyshev V.V., Karpenko K.A. *Methodology for determining the risk intensity of life cycle stages State defense order journal: Scientific and analytical journal «Bulletin of St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergencies of Russia» volume 2023 No. 3, 2023. -URL: <https://doi.org/10.61260/2218-130X-2023-3-106-117>* (date of access: 05.10.2021).

05.12.2023).

25. Zubova L.V., Petushkov A.M. *Methodology for making management decisions in the development of rocket and space technology as part of the implementation of the State Defense Order//Problems of economics and legal practice.* 2021. VOL. 17. № 3. P. 22-28.
26. Zubova L.V., Nikolaev S.P., Kolesnik A.V., *Features of scientific and technical risks in the development of rocket and space technology. Technical sciences // Science and Society.* - 2018. - № 3. - p. 111-121.
27. Zubova L.V., Zubov A.O., Gotskaya N.R., Martynenko O.V., Petrov D.M., Farber V.A. *methodology for assessing the risk tolerance of economic entities, taking into account the stages of research and development//Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law.* 2019. № 1-1. P. 51-58. -URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=236> (date of access: 05.12.2023).
28. Zubova L.V., Korovin E.V., Nikitin Yu.A. *Methodology for Categorizing Potentially Dangerous Risks of the Technological Support System for Development and production of BBST//Scientific-analytical. journal. «Herald S.-Peterb. University of the State Fire Service EMERCOM of Russia. «* 2021. № 1. P. 147-157.
29. Tselykovskikh A.A. *Methodological approach to assessing and monitoring the risk tolerance of the investment and construction project management system/A.A. Tselykovskikh [et al.]//Bulletin of the Russian New University. Ser.: Man and society.* 2023. № 1. P. 43-54.
30. Tselykovskikh A.A., Nikitin Yu.A., Zubov A.O. *Methodology for predicting the cost of the process of developing a sample of weapons, military and special equipment based on the project approach, taking into account the uncertainty of cost data//Bulletin of the Catherine Institute.* 2022. № 3 (59). P. 59-65. - URL: [https://www.elibrary.ru/ip\\_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620](https://www.elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D49538620) (date of access: 05.12.2023).
31. Zubov A.O., Zubova L.V. *Making management decisions in conditions of uncertainty in the implementation of state defense orders and competition through dynamic modeling between key structural indicators of the activities of economic entities//Izvestia SPbSEU.* St. Petersburg: SPbSEU, 2019. № 1 (115). P. 97-100.
32. Zubov A.O. *Concept, indicators and criteria of risk tolerance of the combat readiness system of the Armed Forces* Vikulov S.F., Zubov A.O., Nikitin Yu.A. *Finance and credit.* 2022. T. 28. № 4 (820). P. 732-747.
33. Zubova L.V. *theoretical substantiation of election of the optimum value of financial stability indicator of the organization* Recent Trends in Science and Technology Management. 2019. № 1. C. 55-65.
34. Korovin E.V., Smirnov A.S., Kuzmin V.N., Kurakov A.V. *Development of problem-oriented management and decision-making system and optimization of economic and social systems webology.* 2021. т. 18. special issue. *development of a risk assessment system for the creation of space rocket technology.* Pp. 436-451.
35. Architectural style: site. - URL: <https://architectstyle.livejournal.com/12640.html> (date of access: 05.12.2023).
36. StudRB.ru: сайт. - URL: <https://studrb.ru/works/entry13459> (date of access: 05.12.2023).

Статья поступила в редакцию: 21.02.2025

The article was received: 21.02.2025

---

Ступакова Ольга Геннадиевна - старший преподаватель кафедры организации строительства строительного факультета, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, Санкт-Петербург, Россия  
olgan\_70@mail.ru

Stupakova Olga G. - senior lecturer, department of construction organization, faculty of civil engineering, Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, Saint Petersburg, Russia  
olgan\_70@mail.ru

© Ступакова О.Г.

**УСЛОВИЯ ПУБЛИКАЦИИ В ЖУРНАЛЕ ВАК****«Вестник Института Дружбы народов Кавказа****ТЕОРИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ»**

Для издания в журнале «Вестник Института Дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством)» принимаются ранее не опубликованные авторские материалы – научные статьи, обзорные статьи, соответствующие следующим направлениям экономических наук:

**5.2.1. Экономическая теория****5.2.3. Региональная и отраслевая экономика****5.2.4. Финансы****5.2.5. Мировая экономика****5.2.6. Менеджмент****ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ**

Статья должна быть оформлена в соответствии с изложенными ниже требованиями, которые составлены на основе действующих ГОСТ Р 7.0.99-2018, ГОСТ Р 7.0.4-2020, ГОСТ Р 7.0.7-2021. Статья должна быть тщательно вычитана автором.

Технические параметры статьи. Текст набирается в программе Word: размер шрифта – 12, гарнитура – Times New Roman, межстрочный интервал – 1, поля – 2 см со всех сторон.

Структура статьи. В редакцию следует направлять авторские материалы, включающие следующие элементы: индексы УДК и ББК, заглавие статьи, аннотацию, ключевые слова, текст статьи, список источников и литературы, транслитерацию (фамилии авторов) и перевод (название статьи и печатного издания) списка литературы, сведения об авторе/авторах. Название статьи, аннотация, ключевые слова и сведения об авторе/авторах должны быть представлены на русском и английском языках (!), фамилии, имена и отчества авторов – транслитерированы.

Заглавия научных статей должны быть информативными, краткими и отражать суть тематического содержания материала. В заглавиях статей можно использовать только общепринятые сокращения. В переводе заглавий статей на английский язык не должно быть никаких транслитераций с русского языка, кроме непереводимых названий собственных имен, приборов и других объектов, имеющих собственные названия.

Аннотацию на русском языке оформляют согласно ГОСТам объемом 250-300 слов (около 850 знаков). Ее помещают после указания названия и автора/авторов статьи. Она должна кратко отражать структуру статьи (актуальность, основная цель, рассматриваемые проблемы, разделы статьи и используемые методы (если это существенно для статьи), выводы) и быть информативной. Сокращения и условные обозначения, кроме общеупотребительных, применяют в исключительных случаях или дают их определения при первом употреблении.

Аннотация на английском языке (Abstract) выполняет для англоязычного читателя функцию справочного инструмента и является для них основным источником информации о статье. Зарубежные специалисты по аннотации оценивают публикацию, определяют свой интерес к работе российского ученого, могут использовать ее в своей публикации, сделать на нее ссылку и т.д. Поэтому она должна быть выполнена на качественном английском языке, с использованием принятой и понятной англоязычному читателю терминологии.

Ключевые слова – это 5-10 основных терминов, которые использованы в статье и по которым заинтересованный читатель сможет быстро найти ее. Поэтому не рекомендуется приводить в качестве ключевых слов такие, которые являются общими терминами для многих предметных областей и поэтому затрудняют поиск вашей статьи. Если их использование все-таки необходимо конкретизировать эти слова (например, не «методика», а «методика анализа текста» и т.п.). Ключевые слова приводятся в именительном падеже.

Текст не должен содержать некорректно оформленных заимствований. Использование текстов других авторов должно быть в объеме, оправданном целью цитирования. Все цитаты со провождаются ссылкой на источник непосредственно в конце процитированного текста – в квадратных скобках указывается порядковый номер по мере их появления. Ссылка на страницу отделяется от ссылки на источник запятой. Если в квадратных скобках одновременно приводятся ссылки на несколько источников, они отделяются друг от друга точкой с запятой

(например: [1, с. 25]; [4]; [1, с. 26; 5, с. 17]). При прямом цитировании текст заключается в кавычки и в ссылке обязательно указывается номер страницы источника или листа архивного документа (например: [1, с. 25] или [5, л. 3 об.]).

Возможно использование ранее опубликованных собственных текстов автора в объеме, оправданном целью цитирования(!), и со ссылкой на источник, оформленной в соответствии с установленными правилами цитирования (доброповестное самоцитирование).

Список источников и литературы должен включать в себя все работы, использованные автором; приветствуются ссылки на новейшую научную литературу. Каждая ссылка должна содержать следующие пункты: автор/авторы, заглавие, место издания, год издания, издательство, общее количество страниц. Также указываются редактор, составитель, переводчик и т.п.; книжная серия издания (если имеется). Между областями описания ставится разделительный знак «точка». Список литературы составляется в порядке цитирования (!) и оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления». Примеры оформления:

Экономика и политика России и государств ближнего зарубежья: аналит. обзор, апр. 2007/Рос. акад. наук, Ин-т мировой экономики и междунар. отношений. М.: ИМЭМО, 2007. 39 с.

Валукин М.Е. Эволюция движений в мужском классическом танце. М.: ГИТИС, 2006. 251 с.

Ефимова Т.Н., Кусакин А.В. Охрана и рациональное использование болот в Республике Марий Эл//Проблемы региональной экологии. 2007. N 1. С. 80 - 86.

Библиографические ссылки при упоминании и цитировании электронных документов, размещенных в информационно-телекоммуникационных сетях, оформляются в соответствии с «ГОСТ Р 7.0.108-2022. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографические ссылки на электронные документы, размещенные в информационно-телекоммуникационных сетях. Общие требования к составлению и оформлению». Ссылки на Internet-ресурсы приводятся в общем списке литературы по автору или заглавию публикации с обязательным указанием адреса сайта, где эта публикация размещена, и датой ее размещения или датой последней проверки наличия ресурса. Примеры оформления:

Васильев В.В. Неизвестный Юм // Вопросы философии. 2014. № 1. С. 127-139. URL: [http://vphil.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=884&Item id=52](http://vphil.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=884&Item id=52) (дата обращения: 12.06.2014).

Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://government.ru> (дата обращения: 18.07.2021).

eLIBRARY.RU : науч. электр. б-ка : сайт. Москва, 2000 - .URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 09.01.2018). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

КонсультантПлюс : сайт : некоммерч. интернет-версия. - URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 25.06.2021)

Зарембо, Н. Г. Духовные власти Санкт-Петербурга и народное трезвенническое движение чуриковцев (1907-1914 гг.) // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2010. N 126. С. 30-35. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/duhovnye-vlasti-sankt-peterburga-i-narodnoe-trezvennicheskoe-dvizhenie-churikovtsev-1907-1914-gg> (дата обращения: 25.11.2020)

Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на источники и литературу.

Транслитерация (фамилии авторов) и перевод (название статьи и печатного издания) списка источников и литературы с русского языка на английский обозначается словом *References*.

Пример оформления в списке Литературы и в *References*:

(Литература)

## УСЛОВИЯ ПУБЛИКАЦИИ

---

Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2013. N 3. С. 4 - 15.

(References)

Sorokin D. E., Sukharev O. S. Structural and investment objectives of the development of the Russian economy. Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law. 2013;(3):4-15. (In Russ.).

Сведения об авторе/авторах (на русском и английском языках) должны содержать имя, фамилию и отчество (полностью), место работы с указанием кафедры (без сокращений, аббревиатуры не допускаются, рекомендуется использование общепринятого переведного варианта названия организации), занимаемую должность, ученое звание или статус, ученую степень, наименование страны (для иностранных авторов), адрес электронной почты. Наименование организации (учреждения), ее подразделения, где работает или учится автор указывается без обозначения организационно-правовой формы юридического лица: ФГБУН, ФГБОУ ВО, ПАО, АО и т.п. Для работы с авторами редакции необходим контактный телефон (желательно мобильный) - данная информация не подлежит публикации. Фамилии авторов статей в транслитерированном виде должны соответствовать профилям авторов, имеющимся в БД, чтобы не затруднять их идентификацию и объединение данных об их публикациях и цитировании под одним профилем (идентификатором – ID автора). Кроме того, для авторов важно придерживаться указания одного места работы, так как данные о принадлежности организации (аффилировании) являются одним из основных определяющих признаков для идентификации автора.

Оформление таблиц, рисунков, формул. Все таблицы в тексте нумеруются и сопровождаются заголовками, в тексте на таблицу дается ссылка, например: (табл. 1).

Иллюстрации (фотографии, рисунки, схемы, графики, диаграммы, карты) следует представлять отдельным файлом и сопровождать подписями. Графические материалы (схемы, диаграммы и т.п.) должны быть представлены в векторном формате (AI, EPS, xls(x)); рисунки и фотографии – в формате TIF или JPG с разрешением не менее 300 DPI. В тексте должны присутствовать ссылки на иллюстрации, например: (рис. 1).

Формулы должны быть набраны в редакторе формул программы Word. Перенос формул допускаются на знаках «плюс» и «минус», реже – на знаке «умножение». Эти знаки повторяются в начале и в конце переноса. Формулы следует нумеровать (нумерация сквозная по всей работе арабскими цифрами). Номер формулы заключают в круглые скобки у правого края страницы.

В основном тексте статьи могут содержаться примечания в виде автоматических постраничных сносок, имеющих сквозную нумерацию.

Статьи, направленные в редакцию без выполнения настоящих условий публикации, не рассматриваются.

Перечень материалов для представления в редакцию:

1. оригинал статьи – на электронном носителе;
2. имя файла: Иванов\_статья (указывается фамилия первого автора);
3. фотография автора;
4. справка о результатах проверки материала на наличие заимствований, редакция принимает статьи с высокой степенью оригинальности текста – от 80%.

Статьи, подготовленные аспирантами, соискателями ученой степени кандидата наук, принимаются только при наличии:

- письменной рекомендации научного руководителя или заведующего кафедрой, отражающей научную новизну статьи и заверенной печатью 1 стр.

Редакция в обязательном порядке осуществляет рецензирование (экспертную оценку) всех материалов, публикуемых в журнале.

По поводу отклоненных статей редакция предоставляет авторам мотивированную рецензию и в переписку не вступает.

Оплата услуг журнала «Вестник Института Дружбы народов Кавказа ТЕОРИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ» по публикации статей осуществляется после рассмотрения статей редакционной коллегией, по высланным на электронную почту банковским реквизитам.

Условия публикации и образцы документов размещены на сайте института.

Web-сайт: <http://vestnik.idnk.ru/>

e-mail: vestnik-idnk@mail.ru

# ВЕСТНИК

## ИНСТИТУТА ДРУЖБЫ НАРОДОВ КАВКАЗА

Выпуск 1 (73)

2025

Подписано в печать 27.03.2025 г.  
Дата выхода 31.03.2025 г.  
Формат 60x84\8. Бумага офсетная.  
Гарнитура Gotman.  
Усл.печ.листов 22.9  
Тираж 1000 экз.

Отпечатано в редакционно-издательском отделе ИДНК

355008, г. Ставрополь, пр.К. Маркса, 7  
Тел.: (8652) 28-25-00  
Цена свободная