

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

**16** 2025  
ЧАСТЬ II

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 16 (567) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

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

*Редакционная коллегия:*

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

*Международный редакционный совет:*

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



---

---

На обложке изображен *Евгений Иванович Чазов* (1929–2021), советский и российский кардиолог, доктор медицинских наук, профессор.

Евгений Иванович Чазов родился в Нижнем Новгороде в семье военного. После окончания Киевского медицинского института он поступил в ординатуру 1-го Московского медицинского института им. И. М. Сеченова на кафедру госпитальной терапии, которой руководил выдающийся советский кардиолог Александр Леонидович Мясников, директор Института терапии АМН СССР. Уже спустя три года без прохождения аспирантуры состоялась защита его кандидатской диссертации, после чего был двухлетний период работы врачом-терапевтом в 1-й больнице Четвертого главного управления при Минздраве СССР. Мясников отметил способного, инициативного, быстро прогрессирующего ординатора, и по его приглашению Чазов приступил к работе в Институте терапии в должности старшего научного сотрудника.

Вскоре после защиты докторской диссертации Евгений Иванович был назначен на должность заместителя директора Института терапии по науке. Спустя два года ему было присвоено звание профессора, а после внезапного и преждевременного ухода из жизни Мясникова в 1965 году Чазов был назначен директором Института терапии АМН СССР, позднее преобразованного в НИИ кардиологии им. А. Л. Мясникова АМН СССР.

В 1967 году по решению руководства СССР Евгений Иванович был назначен на должность начальника Четвертого главного управления при Министерстве здравоохранения СССР.

В 1970-х годах Евгений Иванович приступил к реализации одного из самых важных проектов своей жизни — к созданию единого кардиологического комплекса, состоящего из институтов клинической, экспериментальной и профилактической кардиологии, а также собственного экспериментального производства, позволяющего воплотить самые смелые идеи от фундаментальных и клинических исследований до разработки и внедрения в клиническую практику лекарственных препаратов. Также по предложению Евгения Ивановича и благодаря его усилиям в крупных городах России и во всех бывших республиках СССР были созданы сети научно-исследовательских институтов кардиологии и республиканские диагностические центры практического здравоохранения, оснащенные самым передовым уникальным оборудованием.

В 1988 году по инициативе Чазова был создан Научно-исследовательский центр профилактической медицины Министерства здравоохранения СССР, что стало признанием приоритета профилактики и ранней диагностики в снижении смертности населения страны от сердечно-сосудистых заболеваний.

Главные направления научной деятельности и достижения Евгения Ивановича были связаны с изучением механизмов тромбообразования и тромболитической терапии, патогенеза и лечения острого инфаркта миокарда. В качестве примера можно

привести исследования, посвященные изучению роли коронарного атеросклероза и внутрисосудистого тромбоза в возникновении ишемии и острого инфаркта миокарда, и последующие приоритетные работы по тромболитической терапии инфаркта миокарда, которые были признаны мировым сообществом.

В октябре 1961 года Чазов, предварительно испытав безопасность препарата на себе, вместе с коллегами успешно применил созданный в рекордные сроки отечественный препарат фибринолизин для лечения артериальной эмболии сосудов правой голени у больного инфарктом миокарда недельной давности, осложненного фибрилляцией предсердий.

Колоссальным вкладом в развитие кардиологической службы в СССР и в мире стало создание в 1963 году при непосредственном участии и руководстве Чазова специализированного отделения для лечения больных острым инфарктом миокарда с палатой интенсивного наблюдения. Выполненное впервые в мире 5 июня 1975 года в отделе неотложной кардиологии НИИ кардиологии им. А. Л. Мясникова интракоронарное лечение — успешное введение тромболитика (отечественного фибринолизина) больному с острым инфарктом миокарда — включено в первую десятку основных достижений мировой кардиологии XX века, а имя Евгения Ивановича Чазова золотыми буквами навечно внесено во все медицинские учебники мира как первого ученого и врача, который применил внутрикоронарный тромболитик.

В очень сложный период — с 1987 по 1990 год — Чазову выпало руководить Министерством здравоохранения СССР. В это непростое время благодаря выдающимся организаторским способностям Евгения Ивановича в СССР было завершено формирование системы кардиологической помощи, создана сеть диагностических центров, сформирована система борьбы с ВИЧ-инфекцией, пересмотрено законодательство по оказанию психиатрической помощи.

После ухода в 1990 году с должности министра здравоохранения ученый полностью посвятил себя работе на посту директора Кардиологического центра и стал главным внештатным специалистом-кардиологом Минздрава России.

Научная и организационная деятельность Чазова получила самую высокую оценку у нас в стране и за рубежом. Евгений Иванович является автором более 500 научных трудов, более двух десятков книги и монографий, шесть из которых переведены на иностранные языки и изданы в США, ФРГ, Польше, Югославии.

Он был удостоен звания Героя Социалистического труда, был трижды лауреатом Государственной премии СССР и лауреатом Государственной премии Российской Федерации, лауреатом Ленинской премии.

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<b>Асанкул А. С.</b> Влияние денежно-кредитной политики на развитие финансовых рынков Казахстана ...	77	<b>Кожухова Е. С.</b> Повышение эффективности управления сбытовой деятельностью (на примере компании ООО «ГАВ Пермь») .....	105
<b>Гирина Е. Ю.</b> Особенности строительной деятельности, влияющие на организацию и ведение бухгалтерского учёта .....	80	<b>Коньскали А. А.</b> Кризисные ситуации в инвестиционных проектах: применение модели антикризисного управления .....	108
<b>Густокашин И. В.</b> Актуальные вопросы развития государственной службы в системе публичного управления .....	82	<b>Корсакова А. А.</b> Валютный контроль и валютное регулирование в условиях действия специальных экономических мер .....	111
<b>Гуцу П. С.</b> Проблемы и перспективы развития налогового контроля в Российской Федерации .....	85	<b>Куанышбай Т. К.</b> Разработка стратегии управления персоналом в современных экономических условиях (на примере ТОО «Масло-Дел») .....	116
<b>Гуцу П. С.</b> Сравнительный анализ результатов проведения выездных налоговых проверок в субъектах Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа .....	90	<b>Купцова В. С.</b> Значение таможенных органов как органа валютного контроля в условиях международных санкций .....	119
<b>Карнаухов П. А.</b> Особенности нормативно-правовой базы для анализа финансового состояния коммерческого банка .....	94	<b>Литвиненко Р. А.</b> Внедрение программного обеспечения для снижения дебиторской задолженности .....	122
<b>Карнаухов П. А.</b> Методы анализа финансового состояния коммерческого банка .....	96	<b>Михайлова Е. Н.</b> Роль нематериальной мотивации в повышении вовлеченности государственных гражданских служащих .....	123
<b>Карнаухов П. А.</b> К вопросу о понятии и сущности анализа финансового состояния коммерческого банка .....	98	<b>Остапчук М. Д.</b> Роль таможенных платежей в формировании доходной части федерального бюджета Российской Федерации .....	125
<b>Князева К. А.</b> Проекты, реализованные в Волховском муниципальном районе Ленинградской области на основе инициативного бюджетирования .....	101	<b>Попова П. А.</b> Статистико-экономический анализ экономически активного населения в Республике Башкортостан .....	129
		<b>Рамазанова С. М.</b> Особенности определения таможенной стоимости товаров, перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС .....	130
		<b>Сорокин И. М., Кузьмичева А. В.</b> Особенности финансирования малого и среднего бизнеса в Китае .....	133

<b>Фролова Н. А., Булдакова М. А.</b> Оффшорные зоны, их место и роль в мировой экономике на примере Британских Виргинских островов.....	137
---	-----

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

<b>Стременная И. Г.</b> Медиатекст как инструмент рекламы и связей с общественностью в продвижении экскурсионных услуг .....	140
---	-----

## РЕГИОНОВЕДЕНИЕ

<b>Новиков Е. В.</b> Повышение уровня и качества жизни населения субъекта Российской Федерации.....	143
<b>Олонцева В. В.</b> Вклад исторической личности в развитие местного самоуправления в Белгородской области .....	146

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Влияние денежно-кредитной политики на развитие финансовых рынков Казахстана

Асанкул Азамат Серикулы, студент магистратуры  
Казахстанско-Британский технический университет (г. Алматы, Казахстан)

*В статье исследуется воздействие денежно-кредитной политики на финансовый рынок Казахстана. Особое внимание уделяется дисбалансам в развитии экономики и социальной сферы проблемных регионов. Рассматриваются факторы, оказывающие влияние на финансовые рынки в различных областях страны, проблемы и предлагаются сценарии их нивелирования. По анализу выдвигаются рекомендации для областей по эффективному выполнению денежно-кредитной политики.*

**Ключевые слова:** денежно-кредитная политика, финансовый рынок, экономические дисбалансы, региональные риски, Казахстан.

### The impact of monetary policy on the development of financial markets of Kazakhstan

*The article examines the impact of monetary policy on the financial market of Kazakhstan. Special attention is paid to the imbalances in the economic and social development of the problem regions. The factors influencing the banking and stock markets in various regions of the country, problems, and scenarios for their leveling are considered. Based on the analysis, recommendations are made for the regions on the effective implementation of monetary policy.*

**Keywords:** monetary policy, financial market, economic imbalances, regional risks, Kazakhstan.

**Введение.** Финансовый рынок является ключевым элементом экономической системы, обеспечивая распределение капитала между экономическими субъектами. Денежно-кредитная политика, проводимая Национальным банком Казахстана, существенно влияет на развитие финансового рынка. Однако в условиях значительных дисбалансов в развитии экономики регионов страны влияние этих мер неоднородно. Проблемные регионы сталкиваются с ограниченным доступом к финансовым ресурсам, что усиливает их отставание.

Целью исследования является анализ влияния денежно-кредитной политики на финансовый рынок Казахстана с учетом региональных различий. Особое внимание уделяется выявлению факторов дисбаланса, их оценке и разработке рекомендаций для смягчения негативных последствий.

**Обзор литературы.** Денежно-кредитная политика оказывает влияние через кредитно-депозитный трансмиссионный канал. В Алматы и Астане высокая конкуренция среди банков приводит к умеренно высоким ставкам по депозитам. В Алматы больше доля крупных вкладчиков и институциональных клиентов, что снижает среднюю ставку. В Астане влияние оказывают государственные программы и корпоративные депозиты. Рассматривая Карагандинскую и Северо-Казахстанскую области, ставки по депозитам могут быть выше, так как банки стремятся привлечь средства в менее развитых регионах. Однако уровень вкладов ниже из-за низких доходов населения [1].

Кредитный рынок в городах Алматы, Астана, а также в Карагандинской и Северо-Казахстанской областях характеризуется разнообразием финансовых программ [2], направленных на поддержку малого и среднего бизнеса (МСБ), а также на предоставление ипотечных кредитов для населения. В указанных регионах действуют региональные программы кредитования, разработанные в сотрудничестве с Фондом развития предпринимательства «Даму» и различными финансовыми институтами. Эти программы предлагают льготные условия для предпринимателей, включая сниженные процентные ставки и длительные сроки кредитования.

Доступность финансовых услуг [3] и количество банков дает непосредственно возможность начать и развивать бизнес для МСБ [4]. Алматы — самый развитый финансовый рынок, максимальное число банков и филиалов, высокая конкуренция между банками и небанковскими организациями. Астана — активное развитие банковского сектора, но уровень конкуренции ниже, чем в Алматы. Караганда и Северо-Казахстанская область — меньшее число банков, ограниченный доступ к финансовым услугам, особенно в сельской местности. Финансовая грамотность населения ниже, чем в крупных городах.

Уровень развития бизнеса играет важную роль в развитии регионов, так как они пользуются кредитами и депозитами, что задействует механизмы трансмиссионных каналов. Также они своими ожиданиями влияют на инфляцию. Алматы и Астана — крупнейшие центры бизнеса, высокий уровень предпринимательской активности, большое количество компаний, привлекающих инвестиции. Карагандинская и Северо-Казахстанская области — экономика больше ориентирована на промышленность и сельское хозяйство. Доступность кредитов для малого и среднего бизнеса ограничена.

**Методология.** На основе данных, собранных Национальным банком Казахстана [5], Бюро национальной статистики [6], будет произведен анализ ключевых факторов, влияющих на региональное развитие, эффективность денежно-кредитной политики в регионах, сценарный прогноз.

**Статистический анализ:** рассмотрение проблемных регионов с низким уровнем развития финансового рынка. Основным инструментом составления прогноза является эконометрические модели: построение моделей регрессии для оценки влияния ключевых параметров денежно-кредитной политики на региональные финансовые рынки. По прогнозам эконометрических моделей проведен сценарный анализ: моделирование возможных сценариев развития на основе текущих экономических показателей.

Выбор Алматы, Астаны, Карагандинской и Северо-Казахстанской областей обоснован стремлением охватить разные типы регионов Казахстана — от финансовых и административных центров до промышленного и аграрного регионов, что позволяет провести сравнительный анализ влияния денежно-кредитной политики. Алматы — финансовый центр страны, где сосредоточены банки, биржа KASE, инвестиционные компании. Лидер по объему ВВП, кредитов и вкладов. Астана — политико-административный центр, активные госинвестиции, высокий рост финансовых показателей. Карагандинская область — промышленный регион с развитым корпоративным сектором и активным кредитованием предприятий. Северо-Казахстанская область — аграрный регион, пример периферийной экономики с низкой плотностью финансовых услуг.

Такой выбор позволяет сравнить, как монетарная политика влияет на разные по уровню развития и структуре экономики регионы.

**Результаты.** Анализ текущего состояния:

Таблица 1. Показатели развития финансового сектора по регионам Казахстана за 2023 год

Показатели	Алматы (ALA)	Астана (AST)	Карагандинская область (KRG)	Северо-Казахстанская область (NKO)
ВВП на душу (млн тенге)	9,3	11,5	6,8	4,1
Объем производства МСБ (трлн тенге)	20,0	12,4	2,9	1,1
Индекс реальной заработной платы	104,9	102,5	103,9	99,9
Безработица (%)	4,8	4,5	4,1	4,8

Примечание — Составлено по данным stat.gov.kz

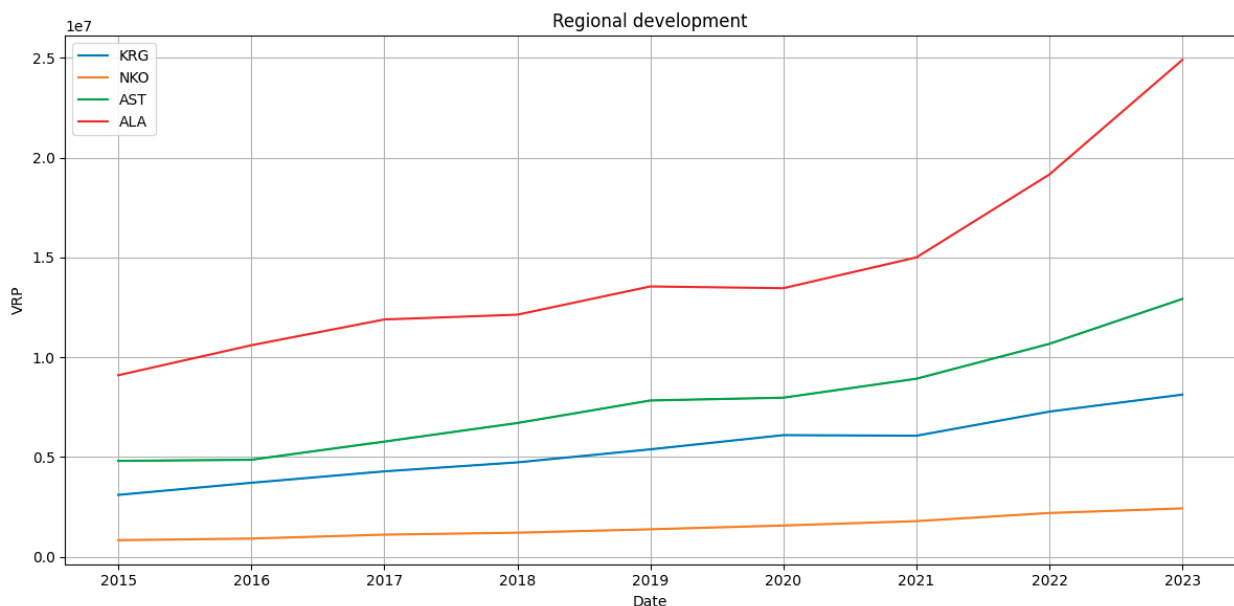


Рис. 1. График развития регионов



По анализу регрессионных моделей основной эффект на развитие региональных финансовых рынков оказывает объем производства МСП при 10 % уровня значимости.

Таблица 2. Показатели коэффициентов значимой переменной объем производства МСП

	коэффициент	значение p
Карагандинская область	1,56	0,063
Северо-Казахстанская область	3,48	0,014
Астана	0,75	0,021
Алматы	1,06	0,003

— Банковский рынок Казахстана демонстрирует высокую концентрацию в экономически развитых регионах (г. Алматы, г. Астана). В менее развитых регионах отмечается недостаток кредитных организаций и ограниченный доступ к финансовым услугам.

Влияние денежно-кредитной политики:

— Снижение базовой ставки в 2023 году способствовало росту доступности кредитов, однако данный эффект был ограничен в регионах с низким уровнем банковской активности.

Факторы дисбалансов:

- Низкий уровень финансовой грамотности населения в некоторых регионах.
- Ограниченные возможности для привлечения инвестиций в инфраструктуру.
- Высокий уровень безработицы и низкие доходы населения в проблемных областях.

Сценарии и прогнозы:

— Пессимистичный сценарий: сохранение текущей политики приведет к усилению региональных диспропорций и рисков социального напряжения.

— Оптимистичный сценарий: введение адресных программ поддержки банковского сектора в проблемных регионах снизит дисбалансы.

— Сценарий умеренного роста: постепенное расширение доступа к финансовым услугам благодаря цифровизации и образовательным инициативам.

Прогнозы:

— Рост ставок возможен при ужесточении денежно-кредитной политики. В Алматы и Астане депозиты останутся важным инструментом для населения и бизнеса, в то время как в регионах могут потребоваться дополнительные стимулы (например, государственные программы).

— Цифровизация банковских услуг позволит частично нивелировать разрыв между регионами, но физическая доступность банковских офисов в Карагандинской и Северо-Казахстанской областях останется ниже.

**Вывод.** Рост бизнеса в регионах возможен при улучшении доступа к финансированию и привлечении инвесторов. Государственные программы поддержки могут сыграть ключевую роль.

Ставки по депозитам могут колебаться в зависимости от политики Нацбанка. В Алматы и Астане их динамика будет умеренной, а в регионах ставки могут оставаться выше для привлечения вкладчиков.

Доступность финансовых услуг увеличится благодаря цифровизации, но физическая сеть банков в регионах останется ограниченной.

Развитие бизнеса в регионах будет зависеть от доступности кредитов, инвестиций и государственных программ поддержки.

**Заключение и рекомендации.** Для выравнивания дисбалансов в развитии финансового рынка Казахстана необходимо:

1. Усилить меры поддержки банковского сектора в проблемных регионах через субсидирование кредитов и налоговые льготы.
2. Повысить финансовую грамотность населения путем образовательных программ.

Эффективная денежно-кредитная политика, адаптированная к региональным особенностям, станет ключевым фактором устойчивого развития экономики Казахстана.

В Алматы и Астане — продолжать развитие фондового рынка и привлечение инвесторов.

В Карагандинской и Северо-Казахстанской областях — улучшать доступ к банковским услугам, стимулировать малый и средний бизнес.

В целом — использовать цифровые технологии для сокращения финансового разрыва между регионами.

Литература:

1. Экономика стран Центральной Азии: позитивная динамика — долгосрочные риски, Эксперт РА, 2023. — URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/economic\\_central\\_asia\\_2023/](https://raexpert.ru/researches/regions/economic_central_asia_2023/)
2. Государственная программа поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса 2025», EGov, 2022. — URL: [https://egov.kz/cms/ru/articles/road\\_business\\_map](https://egov.kz/cms/ru/articles/road_business_map)
3. Условия финансовой доступности: анализ и оценка востребованности услуг на финансовом рынке, КиберЛенинка, 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-finansovoy-dostupnosti-analiz-i-otsenka-vostrebovannosti-uslug-na-finansovom-rynke/viewer>
4. Годовой отчет казахстанского фонда устойчивости за 2023 год, КФУ, 2023. URL: <https://kfu.kz/opublikovannogodovoj-otchet-kazahstanskogo-fonda-ustojchivosti-za-2023-god/>
5. Агентство РК по статистике. Регионы Казахстана: 2020–2023 года по безработице, ВПИ. — URL: <https://stat.gov.kz/ru/>
6. Национальный банк Казахстана. Ежегодный отчет за 2023 год. URL: <https://www.nationalbank.kz/ru/news/godovoy-otchet-nbk>

## Особенности строительной деятельности, влияющие на организацию и ведение бухгалтерского учёта

Гирина Екатерина Юрьевна, студент магистратуры  
Научный руководитель: Кузьмина Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*Статья посвящена анализу особенностей бухгалтерского учёта в строительной отрасли, обусловленных её специфическими характеристиками. Рассматриваются ключевые факторы, влияющие на организацию учётных процессов: многообразие участников строительной деятельности, длительность производственного цикла, уникальность каждого проекта. Также в работе анализируются изменения в системе финансирования строительства после перехода на счета эскроу, включая особенности учета средств дольщиков и признания выручки.*

**Ключевые слова:** строительная отрасль, бухгалтерский учёт, особенности строительной деятельности, прямое финансирование.

Строительная отрасль обладает рядом особенностей, которые существенно отличают её от других сфер экономики и напрямую влияют на организацию бухгалтерского учёта. Данные отличия требуют особого подхода к формированию учётной политики, распределению затрат и признанию финансовых результатов.

Первая отличительная особенность, которая является ключевой, — разнообразие участников строительной деятельности: застройщики, заказчики, подрядчики, инвесторы, а также смешанные формы взаимодействия. Каждая из этих ролей определяет особый порядок отражения операций в бухгалтерском учете относительно своих функций:

1. Застройщики отвечают за организацию всего строительного процесса, его финансирования и документального сопровождения. В связи с этим, застройщик аккумулирует затраты на возведение объекта, контролирует финансирование и ведёт учет капитальных вложений.

2. Заказчик контролирует выполнение работ и соблюдение сроков строительства. В его учёте преобладают управленческие расходы и затраты на технический надзор.

3. Подрядчик выполняет сами строительно-монтажные работы. Так, его учётная система ориентирована на детальное отражение затрат по видам выполненных работ, затрат на материалы, оборудование и оплату труда рабочим.

4. Инвесторы фиксируют вложения в строительство и ожидаемую доходность проекта.

Стоит отметить, что одна организация может совмещать несколько функций, что усложняет учет. Например, застройщик часто выступает одновременно инвестором, а крупные подрядчики могут привлекать субподрядчиков, распределяя финансовые потоки.

Вторая из ключевых характеристик строительства — длительность производственного цикла. В отличие от производства или торговли, где продукция выпускается и реализуется в короткие сроки, строительные проекты могут длиться годами. Это создаёт сложности в учёте доходов и расходов, поскольку бухгалтер должен решить, когда именно признавать выручку и сопоставлять её с понесёнными затратами.

Ещё одна важная особенность — индивидуальность строительных проектов. Каждый объект уникален: даже

типовые здания возводятся в разных условиях, с различными геологическими и климатическими условиями, что отражается на сметной стоимости. Это означает, что бухгалтерский учёт не может быть полностью стандартизирован — по каждому объекту необходимо вести отдельную аналитику, тщательно распределяя прямые и накладные расходы. Изменения в проектной документации, дополнительные соглашения с заказчиком и перерасход материалов требуют оперативного отражения в учёте, чтобы избежать искажения себестоимости [7]. Кроме того, строительные компании часто работают одновременно над несколькими объектами, что усложняет контроль за движением ресурсов и корректное списание затрат.

Подвижность рабочих мест — ещё один фактор, значительно влияющий на бухгалтерский учёт в строительстве. В отличие от стационарных производств, строительные площадки носят временный характер, а техника и материалы постоянно перемещаются между объектами. Это создаёт риски потерь, хищений и некорректного списания ресурсов. Учёт материальных ценностей усложняется необходимостью вести инвентаризацию на временных складах, а документооборот должен быть организован таким образом, чтобы первичные документы своевременно поступали в бухгалтерию, даже если объект находится в отдалённой локации. Кроме того, амортизация спецтехники и логистические расходы требуют особого внимания, поскольку оборудование используется на разных площадках, а его износ может быть неравномерным.

Также важно отметить: для строительных организаций грамотное оформление первичной документации при выполнении строительно-монтажных и ремонтных работ имеет особое значение. Строительство использует унифицированные формы, утвержденные Постановлением Госкомстата от 11 ноября 1999 г. № 100 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету работ в капитальном строительстве и ремонтно-строительных работ», которые включают основные формы документооборота: «Акт о приемке выполненных работ» (форма КС-2), «Справка о стоимости выполненных работ и затрат» (форма КС-3), «Журнал учета выполненных работ» (форма КС-6а) и др. [4]. При необходимости организации могут разрабатывать собственные формы документов, которые должны быть утверждены в составе учетной политики и должны содержать обязательные реквизиты, указанные в статье 9 Федерального закона «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ [1].

Наконец, последней ключевой особенностью, которую важно отметить, является система финансирования строительства, действующая у многих застройщиков. Данная система — проектное финансирование с использованием счетов эскроу, существующая в России с 2019 года в соответствии с внесёнными изменениями в Федеральный закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» [2].

При реализации проектов по схеме проектного финансирования бухгалтерский учёт застройщика имеет принципиальные отличия, которые обусловлены особым правовым статусом денежных средств дольщиков и особым порядком их учета. В отличие от традиционной схемы долевого участия, при которой средства покупателей сразу поступали в распоряжение застройщика, новая система предполагает их «накопление» на специальных эскроу-счетах в банках.

Основные особенности бухгалтерского учёта при проектом финансировании заключаются в:

— учете денежных средств покупателей на счетах эскроу: денежные средства дольщиков отражаются у застройщика на забалансовых счетах (обычно используется счет 008) и не включаются в налогооблагаемую базу до перевода на расчетный счет застройщика [6, с.157];

— признании выручки, которое осуществляется одновременно после ввода объекта в эксплуатацию, требует наличия полного пакета разрешительной документации и сопровождается одновременным переводом средств со счетов эскроу;

— учете кредитного финансирования: требуется тщательное документирование целевого использования средств, а также обеспечение кредита соответствии графику финансирования строительства [5, с. 287];

— усложненном документообороте: обязательное ведение раздельного учета по каждому объекту, регулярное предоставление отчетности финансирующему строительству банку, подтверждение соответствия фактических расходов сметной документации.

Стоит отметить, что переход на новую систему финансирования потребовал от застройщиков полной перестройки системы финансового планирования, повышения прозрачности использования средств и усиления контроля за сроками строительства. Но несмотря на это, общие принципы строительного учета сохранились, а именно: ведение аналитики по каждому объекту, раздельный учет прямых и накладных расходов, тщательное документирование всех хозяйственных операций и регулярная инвентаризация активов.

Так, новая система финансирования, с одной стороны, повысила защищенность дольщиков, а с другой — существенно усложнила учетные процессы у застройщиков, потребовав от них дополнительных ресурсов для адаптации к изменившимся условиям.

Таким образом, согласно проведенному анализу, можно сделать вывод: многообразие участников строительного процесса, длительные сроки реализации проектов, уникальность каждого объекта и подвижность рабочих мест требуют особых подходов к организации учетных процессов. Современная система финансирования с использованием эскроу-счетов добавила новые сложности в учет, потребовав от застройщиков пересмотра методик признания выручки и учета средств дольщиков.

Но несмотря на все сложности, грамотная организация бухгалтерского учета позволяет строительным компаниям обеспечить достоверность финансовой отчетности,

эффективное управление затратами и минимизацию финансовых рисков. Это особенно важно в условиях уже-

сточения требований к участникам строительного рынка и роста конкуренции в отрасли.

Литература:

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учёте» [Электронный ресурс]: федер.закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция). — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]: федер.закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ. — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
3. Приказ Росстата «Об утверждении официальной статистической методологии по разработке показателей по виду деятельности «Строительство» на региональном и федеральном уровне»: приказ Росстата от 25.12.2015 № 654 (ред. от 26.04.2018). — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
4. Постановление Госкомстата «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету работ в капитальном строительстве и ремонтно-строительных работ»: постановление Госкомстата от 11 ноября 1999 г. № 100. — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
5. Гирина, Е. Ю. Особенности учета обязательств по кредитам у застройщика в системе проектного финансирования с использованием счетов эскароу / Е. Ю. Гирина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 21 (520). — С. 287–289. — URL: <https://moluch.ru/archive/520/114548/> (дата обращения: 10.04.2025).
6. Гирина, Е. Ю. Особенности формирования прибыли в бухгалтерской отчетности застройщика при системе проектного финансирования с использованием счетов эскароу / Е. Ю. Гирина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 45 (544). — С. 156–159. — URL: <https://moluch.ru/archive/544/118977/> (дата обращения: 10.04.2025).
7. Севодина Е. Особенности учета в строительной фирме / Е. Севодина. — Текст: электронный // Бухгалтерия.ру: [сайт]. — URL: <https://www.buhgalteria.ru/article/osobennosti-ucheta-v-stroitelnoy-firme> (дата обращения: 08.04.2025).

## Актуальные вопросы развития государственной службы в системе публичного управления

Густокашин Илья Валерьевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Олухов Николай Владимирович, кандидат социологических наук, доцент  
Уральский институт Государственной противопожарной службы МЧС России (г. Екатеринбург)

*В данной статье подняты вопросы кадрового обеспечения системы государственного управления как важного элемента достижения его эффективности. Рассмотрены основные тенденции развития института государственной службы в системе органов публичного управления.*

**Ключевые слова:** государство, публичная служба, органы власти и управления, государственная гражданская служба, правовое регулирование, кадры, кадровая политика, государственное и муниципальное управление.

В современном периоде формирования профессионалов с точки зрения развития административно-управленческой и правовой реформы и инструментов политики в сфере публичного управления одним из важнейших вопросов становится проблема становления и развития наиболее полного и адекватного законодательства, регулирующего различные аспекты государственной службы как особого административно-правового института.

Кроме того, в современный период существует необходимость увеличения эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления, данному вопросу уделяется значительное внимание, как со стороны государства, так и современных исследователей.

Вопросы определения основных направлений совершенствования и проблем развития правового института публичной службы в России в настоящее время являются актуальными.

Кроме того, изучение процесса прохождения государственной службы на всех уровнях власти и управления публичной и общественной сферой современной России с учетом механизмов его реализации позволит провести наиболее комплексное и системное исследование проблемы не только с административно-правовой позиции, но и на общесоциальном, политико-управленческом, общеправовом уровне научного познания.

Предназначение современного государства, проявляющееся в его функциях, есть объективная необходимость



выполнения общественно полезной, социально обусловленной деятельности.

При этом на протяжении всей истории человечества существовали социумы без государства и общества с государственной публичной властью.

Их различия определяются тем, что в обществах без государства существует плюрализм в обладании основными политическими функциями, которые не принадлежат кому-то на постоянной основе. В обществе с государством властными полномочиями всегда обладает определенная группа властных субъектов (что, по сути, диссонирует с принципом истинного и прямого народовластия, изложенному в Конституции РФ в ч. 1 ст. 3, где прямо закреплено, что носителем суверенитета, полным и истинным источником власти в стране может быть лишь многонациональный народ России) [1].

Однако данный централизованный аппарат опирается в своей деятельности на нормы законов, которые принимает специальная ветвь власти, — представительная (при наличии реальной реализации принципа разделения властей в государстве), при использовании и формировании специального механизма, состоящего из органов государственной власти и управления. В обществах с государственным устройством существует четкая иерархия полномочий и существование механизма подчинения одних субъектов другим [9, с. 80, 10, с. 275].

Можно сделать следующий вывод, — для государственности в современном мире типичны отношения господства и подчинения, однако с попыткой выдвигания конституционной идеи признания человека высшей ценностью, которая, к сожалению, в большинстве случаев пока носит лишь декларативный характер. При этом легитимная государственная власть довольно часто опирается на мнение большинства населения, иначе ее существование было бы весьма проблематичным.

Следовательно, государственная гражданская служба представляет собой определенный, социально значимый вид деятельности и функционирования государственного аппарата, основанный на легитимности, соподчиненности, внутренней организованности и разделении полномочий в рамках иерархии органов власти и управления (включая не только федеральный и региональный уровни, но и муниципальную службу в местных органах власти).

Данное авторское определение служит для осознания социальной роли существования государственной гражданской службы как явления политической, общественной и административно-правовой действительности.

В науке не раз делались попытки разработки и внедрения наиболее общего понятия государственной (муниципальной) гражданской службы как разновидности публичной службы (наряду с правоохранительной, военной, иной, ст. 3 ФЗ от 27.05.2003 № 58-ФЗ) [3].

Публичная гражданская служба понималась различными учёными-правоведами, управленцами-специалистами, административистами, как:

1. Специальный вид службы в публичных органах исполнительной власти или иных организациях, являющийся неотъемлемой частью всего публичного механизма осуществления легитимного управления в рамках российского государства и процессом реализуемых публичными органами, их должностными лицами полномочий в рамках предоставленной законодательно компетенции по различным аспектам внутренней и внешней политики страны и регионов [11].

2. Важнейший и основной инструмент государственного управления в общем механизме осуществления властных и легитимных полномочий и компетенции, содержание которого составляет система и структура профессиональной деятельности специальных субъектов (граждан страны, занимающих определенные должности) в целях поддержания и развития нормального функционирования публичных органов государственной власти (Е. М. Смолькова, И. И. Какадий). При этом, по мнению Е. М. Смольковой и И. И. Какадия, сущность гражданской службы различного уровня властных структур исполнительно-распорядительного назначения связана с исполнением социальных и политических предписаний и целей, связанных с защитой и гарантированностью интересов публичной власти и общества. При этом осуществление и организация системы государственной гражданской службы в органах исполнительной власти всех уровней должны базироваться на основе принципов выскоморальности, непрерывности, профессионализма, легитимности, иерархичности, подчиненности, независимости, исполнительности, полной ответственности за выполняемые обязанности. Также данные ученые, выделяя понятие и сущность публичной гражданской службы, указывают на то, что она представляет собой ключевой административно-правовой субинститут российской системы законодательства, служащий целям обеспечения организации и функционирования всей структуры государственного управления (вертикальной и горизонтальной) [13].

3. Система органов государственной власти и управления, которые осуществляют полномочия и функции по реализации на территории государства элементы публичной политики (А. А. Тюрина, В. В. Щукин) [14, с. 54].

4. Системная и комплексная совокупность органов и учреждений, их должностных лиц, иных субъектов, наделенных административно-распорядительными и организационными полномочиями, которые занимаются управлением публичными ресурсами с целью реализации важнейших государственных и муниципальных задач.

5. Профессиональная деятельность специально уполномоченных субъектов, состоящих в системе управления и обеспечения задач и целей государственного и муниципального значения, которая требует определенного, законодательно, нормативно установленного уровня квалификации, степени профессионализма и особых знаний в сфере управления публичными и социальными процессами (Л. В. Коптенко, О. А. Морозова, Д. В. Сударкин, и др.) [11, с. 74, 12, с. 69].



6. Комплексный институт конституционного, административного, трудового, гражданско-правового и иных отраслей российского законодательства и права, являющийся структурным построением юридических, функционально-организационных и общественно значимых элементов публичного управления, включающий в себя специальный порядок прохождения указанной службы в форме регулирования ее содержания и важнейших периодов осуществления должностных полномочий (Р. М. Демидова). А также совокупность социально значимых и властных отношений, которые формируются и реализуются между властными органами управления и контроля и публичными служащими (индивидами, гражданами России по контракту, назначению или в процессе избрания на должность) в процессе исполнения государственно-служебных полномочий. Следовательно, Р. М. Демидова раскрывает понятие гражданской официальной государственной службы через процесс ее прохождения и организации в стране [10].

Правовое регулирование государственной гражданской службы является важнейшим элементом организации и обеспечения ее нормального и легитимного прохождения для граждан страны и функционирования государства в целом.

Правовые основы реализации права на государственную гражданскую службу в стране состоят из различных документов, которые четко определяют как правовую, так и нормативную обусловленность внедрения и использования средств и инструментов процесса ее прохождения для граждан государства.

В России к числу таких нормативных актов относятся: Конституция России; международные документы; различные федеральные законы общей и специальной сферы, касающиеся отдельных элементов организации поступления и прохождения публичной службы как в органах государственной власти, так и на муниципальной уровне; иные акты различной силы федерального, регионального и местного уровней [2;3;4;5; 6;7;8].

Несмотря на достаточное правовое регулирование государственной службы имеются различные вопросы ее прохождения и организации в системе публичного управления.

В настоящее время в период социально-экономических и политических потрясений и разногласий в системе развития публичной власти различные страны столкнулись со значительным количеством вызовов и угроз, среди которых не последнее место занимает проблема коррумпированности чиновников в высших «эшело́нах» власти, а также в правоохранительных органах, структурах местного управления, несовершенства кадровой политики государства в целом.

#### Литература:

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок от 05.02.2020 № 11-ФКЗ) // Российская газета. — 2009. — 21 января.
2. Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации: федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2021. — № 52 (часть I). — Ст. 8973.

Данные негативные процессы затрудняют нормальное осуществление прохождения государственной гражданской службы не только в федеральных органах высшей власти и управления, но и на местах.

Как показало исследование различных трудов ученых и специалистов в отношении изучения правового института муниципальной и государственной службы в исполнительных органах власти, федеральные, региональные и местные условия осуществления полномочий чиновниками, ограничения, запреты, права и обязанности служащих подчиняются относительно общим правилам существования и функционирования государственной гражданской службы в целом.

Это вызвано и тем, что в последнее время происходит сближение систем прохождения службы во всех публичных органах и учреждениях власти и управления. Данный процесс констатируется и законодательно закреплён в ч. 1 ст. 1 ФЗ России от 21.12.2021 № 414-ФЗ [2], касающегося организации всей государственной системы власти и управления в стране, где указано, что государственная служба и система публичной власти всех уровней (федерального, регионального и муниципального) служат для нужд и интересов населения той или иной территории. Это касается и деятельности всех государственных гражданских должностных лиц.

При этом все элементы государственной гражданской службы взаимодействуют тесно и конструктивно между собой для наиболее эффективного разрешения задач в социально-экономических, политических и культурных целях развития страны и удовлетворения нужд населения.

Однако, несмотря на развитые правовые основы регулирования института публичной службы, многие проблемы практического, законодательного и правоприменительного плана остаются.

Проблемы развития правового института и системы прохождения гражданской государственной службы существуют в неразрывной связи с понижением эффективности деятельности служащих, наряду с существующими правоприменительными вопросами разрешения конфликтов на службе и судах.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что развитие института государственной службы в РФ должно быть связано со следующими позитивными тенденциями: усилением и повышением эффективности правовых мер антикоррупционной политики, совершенствованием юридических механизмов развития этических норм госслужащих, расширением мер ответственности чиновников за принятые важнейшие решения, и т. д.

3. О системе государственной службы Российской Федерации: федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 14.02.2024, с изм. и доп., вступ. в силу с 12.03.2024) // Консультант плюс: [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42413/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/) (дата обращения: 05.04.2025).
4. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Консультант плюс: [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения: 05.04.2025).
5. О противодействии коррупции: федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2008. -№ 52 (ч. 1). — Ст. 6228.
6. О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 (ред. от 26.06.2023) // Консультант плюс: [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/) (дата обращения: 05.04.2025).
7. О мерах по противодействию коррупции: указ Президента РФ от 19.05.2008 № 815 (ред. от 25.01.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2008. — № 21. — Ст. 2429.
8. О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции: указ Президента РФ от 15.07.2015 № 364 (ред. от 26.06.2023) // Собрание законодательства РФ. — 2015. — № 29 (часть II). — Ст. 4477.
9. Ашанин, А. О. Понятие и сущность служебно-контрактных правоотношений, действующих на государственной гражданской службе Российской Федерации / А. О. Ашанин // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. — 2023. — № 2(30). — С. 79–85.
10. Демидова, Р. М. Понятие и проблемы правового регулирования государственной гражданской службы в субъектах РФ / Р. М. Демидова // Академическая публицистика. — 2021. — № 12–2. — С. 274–280.
11. Коптенко, Л. В. Понятие, сущность, признаки и принципы государственной гражданской и муниципальной службы / Л. В. Коптенко // Актуальные проблемы экономики, финансов и образования в условиях цифровизации / Российский государственный аграрный заочный университет. — Балашиха: Российский государственный аграрный заочный университет, 2022. — С. 73–77.
12. Морозова, О. А. Понятие и сущность государственной гражданской службы в РФ / О. А. Морозова, Д. В. Сударкин // Вопросы гуманитарных наук. — 2022. — № 2(119). — С. 68–69.
13. Смолькова, Е. М. Обзор понятия и основная характеристика государственной гражданской службы / Е. М. Смолькова, И. И. Какадий // Бюллетень науки и практики. — 2024. — Т. 10, № 1. — С. 312–319.
14. Тюрина, А. А. Понятие института государственной гражданской службы Российской Федерации / А. А. Тюрина, В. В. Шукин // Студенческий вестник. — 2024. — № 6–2(292). — С. 54–55.

## Проблемы и перспективы развития налогового контроля в Российской Федерации

Гуцу Полина Сергеевна, студент

Научный руководитель: Осипова Елена Степановна, доктор экономических наук, профессор  
Дальневосточный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации (г. Хабаровск)

*Статья посвящена налоговому контролю в Российской Федерации, включая инструменты, используемые для его осуществления. Проводится анализ статистики налоговых проверок за период с 2021 года по 2023 год. На основе этого анализа выявляются проблемы и недостатки существующей системы, а также предлагаются возможные пути их решения.*

**Ключевые слова:** налоговый контроль, налоговые органы, налоговая проверка.

## Problems and prospects of tax control development in the Russian Federation

*The article is devoted to the tax control system in the Russian Federation, including the tools used for its implementation. The analysis of tax audit statistics for the period from 2021 to 2023 is carried out. Based on this analysis, the problems and shortcomings of the existing system are identified, as well as possible solutions are proposed.*

**Keywords:** tax control, tax authorities, tax audit.

Контроль является неотъемлемой частью любой системы управления. В сфере государственного управ-

ления важную роль играет налоговый контроль, который направлен на обеспечение соблюдения налогового за-

конодательства, а также на выявление, предупреждение и пресечение налоговых правонарушений. В Налоговом кодексе РФ налоговый контроль описывается как деятельность уполномоченных органов по контролю за соблюдением налогового законодательства налогоплательщиками, налоговыми агентами и плательщиками страховых взносов.

Налоговый контроль играет критически важную роль, так как:

1. обеспечивает стабильность экономики и финансовой системы страны;
2. гарантирует поступление налоговых доходов в бюджеты всех уровней;
3. укрепляет налоговую дисциплину и финансовый порядок.
4. привлекает к ответственности за налоговые правонарушения.
5. предупреждает новые налоговые правонарушения.

Налоговые органы России организованы по иерархическому принципу, что обеспечивает эффективное управление и контроль на всех уровнях. Центральный аппарат ФНС России разрабатывает налоговую политику и осуществляет общее руководство. Региональные и районные подразделения отвечают за взаимодействие с налогоплательщиками и обеспечение соблюдения налогового законодательства на местах.

Каждый уровень налоговых органов имеет свои четко определенные функции. Это позволяет специализироваться на конкретных задачах и повышать эффективность работы. ФНС России осуществляет не только контроль за соблюдением налогового законодательства, но и ряд других важных функций, включая валютный контроль и контроль за производством и оборотом алкогольной и табачной продукции [6].

Назначение руководителя ФНС России Правительством РФ обеспечивает централизованное руководство и координацию деятельности всех налоговых органов. Налоговые органы укомплектованы квалифицированными специалистами, обладающими необходимыми знаниями и опытом в сфере налогообложения. Структура и состав налоговых органов России постоянно совершенствуются с целью повышения эффективности налогового администрирования и улучшения условий для налогоплательщиков.

**Налоговые проверки** являются одним из главных инструментов налоговых органов для обеспечения соблюдения налогового законодательства. Налоговый кодекс РФ определяет две формы таких проверок: камеральные (ст. 88 НК РФ) [1] и выездные (ст. 89 НК РФ) [1].

Для понимания необходимости и эффективности такого контроля, рассмотрим статистику налоговых проверок за 2021–2023 гг. согласно данным отчетов формы 2-НК «Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов (сведения о проведении камеральных и выездных проверок)».

Камеральные проверки являются наиболее распространенным типом налоговых проверок. Данные о количестве камеральных налоговых проверок в Хабаровском крае за 2021–2023 гг., а также информация о числе выявленных нарушений (несоблюдение сроков сдачи отчетности, неправильное оформление документов, ошибки в расчетах налогов и налогооблагаемой базы) представлены в таблице 1.

В 2022 и 2023 годах наблюдается снижение количества проведенных камеральных проверок налоговыми органами Хабаровского края на 5,41 % (-26 644 проверки) и на 9,74 % (-43 697 проверок), соответственно. При этом доля камеральных проверок, в результате которых были выявлены нарушения, в общем количестве камеральных проверок, проведенных налоговыми органами в Хабаровском крае в 2021–2023 годах, снизилась с 3,28 % до 3,14 % (-0,14 п.п.). Эффективность камеральных налоговых проверок является достаточно низкой, на каждые 100 проверок лишь в 3 случаях выявляются нарушения.

Сокращение числа камеральных налоговых проверок в Хабаровском крае в 2021–2023 годах обусловлено несколькими факторами: введением моратория на проведение контрольных мероприятий в отношении бизнеса (хотя проверки полностью не прекратились), снижением административной нагрузки на бизнес (включая освобождение от проверок другими надзорными органами), реорганизацией налоговых инспекций (с созданием обособленных подразделений) и внедрением принципов «Разумного истребования» ФНС [8], направленных на минимизацию избыточных требований к налогоплательщикам [9]. Также значительно уменьшилось количество проверок соблюдения законодательства о применении контрольно-кассовой техники и валютного законодательства.

Таблица 1. Количество камеральных проверок, проведенных в Хабаровском крае, в 2021–2023 гг. [7]

Наименование показателя	Год			Изменение 2021/2022		Изменение 2022/2023	
	2021	2022	2023	абс.	отн.	абс.	отн.
<b>Камеральные проверки</b>	519 157	492 513	448 816	-26 644	-5,41 %	-43 697	-9,74 %
из них: выявившие нарушения	17 015	18 432	14 100	1 417	7,69 %	-4 332	-30,72 %
Доля камеральных проверок, в результате которых были выявлены нарушения, %	3,28	3,74	3,14	0,46	X	-0,60	X

Источник: составлено автором на основании отчета по форме № 2-НК «Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов» за 2021–2023 гг.

Несмотря на сокращение количества камеральных налоговых проверок, размеры доначисленных по ним сумм (включая налоговые санкции и пени) имеют тенденцию увеличения в 2022 году и снижения в 2023 году (табл. 2).

Таблица 2. Динамика платежей, дополнительно начисленных в ходе проведенных камеральных проверок в 2021–2023 гг., в млн руб. [7]

Наименование показателя	Год			Изменение 2021/2022		Изменение 2022/2023	
	2021	2022	2023	абс.	отн.	абс.	отн.
Всего дополнительно начислено платежей	166,9	768,8	473,2	601,9	78,28 %	-295,6	-62,47 %
Из них налогов	78,6	575,5	425,9	496,9	86,34 %	-149,7	-35,15 %
Доля налогов в доначислениях по результатам камеральных проверок, %	47,08	74,86	89,99	27,78	X	15,13	X

Источник: составлено автором на основании отчета по форме № 2-НК «Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов» за 2021–2023 гг.

В 2021 году по итогам осуществленных камеральных проверок в Хабаровском крае было доначислено в бюджет свыше 166,9 млн руб., при этом 47,08 % от данной суммы составляли доначисления налогов. В 2022 году размер доначислений в бюджет вырос на 78,28 %, что составило более 601,8 млн руб. При этом размеры доначисленных налогов возросли на 86,34 %, что составило порядка 496,2 млн руб. В целом рост доначислений в 2022 году был обусловлен ростом общей эффективности проверок (это было связано с полной прозрачностью системы, так как теперь каждая транзакция видна налоговому органу, а также с переходом ФНС к риск-ориентированному подходу: в план проверок включались только те компании, у которых выявлялись схемы) [10], увеличением налоговой базы (по мере роста налоговых сборов в постковидный период закономерно увеличивался и размер недоимки) [11]. Самые главные основания для доначислений — работа с сомнительными контрагентами, дробление бизнеса, использование самозанятых и ИП для оптимизации зарплатных налогов или других целей [12].

В 2023 году по итогам осуществленных камеральных налоговых проверок дополнительные начисления в бюджет составили 473,2 млн руб., что на 62,47 % (-295,6 млн руб.) меньше, чем в 2022 году. При этом размер доначислений налогов сократился до 425,9 млн руб. (-35,15 %

по сравнению с 2022 годом). Глава ФНС Даниил Егоров объясняет снижение доначислений автоматизацией проверок и использованием риск-анализа. Пресс-служба ФНС дополняет, что уменьшение доначислений по итогам камеральных проверок связано с их сокращением, поскольку акцент сместился на аналитическую работу и сотрудничество с налогоплательщиками для корректировки налоговых обязательств без проведения выездных проверок [13].

Средняя величина доначисленных сумм с одной проведенной камеральной проверки в Хабаровском крае в 2021 году составляла 471 руб., в 2022 году — 749 руб., в 2023–900 руб. Таким образом, средняя величина доначисленных с одной камеральной налоговой проверки сумм за три года увеличилась на 429 руб. (+47,68 %) [14].

В Хабаровском крае зарегистрировано большое количество налогоплательщиков, что делает невозможным выездную проверку каждого. Камеральные проверки позволяют определить необходимость выездных. Таблица 3 содержит данные о количестве выездных налоговых проверок в Хабаровском крае за 2021–2023 гг., числе выявленных нарушений налогового и валютного законодательства, правил расчетов наличными и использования контрольно-кассовых машин, а также динамику этих показателей.

Таблица 3. Количество выездных проверок, проведенных в Хабаровском крае, в 2021–2023 гг. [7]

Наименование показателя	Год			Изменение 2021/2022		Изменение 2022/2023	
	2021	2022	2023	абс.	отн.	абс.	отн.
Выездные проверки организаций и физических лиц	66	90	51	24	26,67 %	-39	-76,47 %
из них: выявившие нарушения	65	88	49	23	26,14 %	-39	-79,59 %
Доля выездных проверок, в результате которых были выявлены нарушения, %	98,48	97,78	96,08	-0,70	X	-1,70	X

Источник: составлено автором на основании отчета по форме № 2-НК «Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов» за 2021–2023 гг.



По итогам 2021 года более 98 % выездных налоговых проверок завершалось с выявлением нарушений. В 2022 году наблюдался рост количества выездных налоговых проверок, осуществленных в Хабаровском крае, на 26,67 % (+24 проверки) из-за прекращения послаблений для бизнеса, которые были введены в период пандемии COVID-19. Количество проверок, по итогам проведения которых были выявлены нарушения, возросло на 26,14 %, что составило 23 проверки. При этом их доля снизилась на 0,7 п. п. и составила 97,8 % от общего количества проведенных налоговыми органами выездных налоговых проверок.

В Хабаровском крае в 2023 году сократилось число выездных налоговых проверок. Это объясняется общей государственной тенденцией к снижению административного давления на налогоплательщиков со стороны ФНС. Сокращение произошло благодаря риск-ориентированному подходу и побуждению налогоплательщиков к добровольному отказу от схем уклонения от налогообложения [15].

Также сокращение числа выездных налоговых проверок в последние годы объясняется политикой ФНС, на-

правленной на стимулирование добровольного исполнения налоговых обязательств через открытый диалог с налогоплательщиками. Больше внимания уделяется комплексному анализу финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщиков для выявления подозрительных операций и отклонений от отраслевых показателей. Из-за высокой стоимости и низкой эффективности для бизнеса выездные налоговые проверки стали редкостью. Увеличение финансирования каждой налоговой проверки способствовало сокращению числа выездных проверок.

Несмотря на снижение эффективности осуществления выездных налоговых проверок в Хабаровском крае за анализируемый промежуток времени, их результативность по-прежнему остается на очень высоком уровне. В среднем лишь две налоговые проверки из ста завершаются без дополнительных начислений в виде налогов и применения штрафных санкций.

Наряду со снижением количества осуществленных выездных налоговых проверок, размеры доначисленных по ним сумм также имеют тенденцию снижения (табл. 4).

Таблица 4. Динамика платежей, дополнительно начисленных в ходе проведенных выездных проверок в 2021–2023 гг., в млн руб. [7]

Наименование показателя	Год			Изменение 2021/2022		Изменение 2022/2023	
	2021	2022	2023	абс.	отн.	абс.	отн.
Всего дополнительно начислено платежей	1 453,0	3 628,7	1 644,9	2 176	59,96 %	-1 984	-120,60 %
Из них налогов	914,4	2 497,7	1 617,5	1 583	63,39 %	-880	-54,42 %
Доля налогов в доначислениях по результатам выездных проверок, %	62,93	68,83	98,33	5,90	X	29,5	X

Источник: составлено автором на основании отчета по форме № 2-НК «Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов» за 2021–2023 гг.

В 2021 году по итогам проведенных выездных проверок в Хабаровском крае было доначислено в бюджет свыше 1,45 млрд руб., при этом 62,93 % от данной суммы составляли доначисления налогов. В 2022 году размер доначислений в бюджет вырос на 59,96 %, что составило более 2,1 млрд руб. При этом размеры доначисленных налогов возросли на 63,39 %, что составило порядка 1,6 млрд руб. [11] Рост дополнительно начисленных платежей в ходе выездных проверок в 2022 году произошёл за счёт увеличения их количества.

Средняя величина доначисленных сумм с одной проведенной выездной проверки в Хабаровском крае в 2021 году составляла 629 руб., в 2022 году — 688 руб., в 2023–983 руб. Таким образом, средняя величина доначисленных с одной выездной налоговой проверки сумм за три года увеличилась на 354 руб. (+36,0 %) [14].

Анализ деятельности Управления Федеральной налоговой службы по Хабаровскому краю в сфере налогового контроля демонстрирует как успехи в применении новых технологий и методов, так и необходимость дальнейшего совершенствования. Полученные данные позво-

ляют выделить ключевые направления для повышения эффективности налогового контроля в регионе и оптимизации работы налоговых органов. В следующей части будут рассмотрены конкретные рекомендации по совершенствованию налогового контроля в Хабаровском крае, направленные на усиление профилактической работы, улучшение взаимодействия с налогоплательщиками и оптимизацию расходования ресурсов [14].

Анализ статистики выявляет ряд **недостатков в механизме налогового контроля** [16]:

1. Внедрение инновационных методов контроля, таких как налоговый мониторинг, требует повышения квалификации налоговых инспекторов. Сложность проверяемых сделок и операций делает необходимой подготовку специалистов, способных предоставлять налогоплательщикам квалифицированные и мотивированные заключения;

2. Налоговый контроль часто сосредоточен исключительно на выявлении нарушений и наказании виновных. Такой фискальный подход уводит на второй план стимулирование и регулирование налоговой деятельности, ко-



торые могли бы способствовать экономическому росту предприятий и решению социальных проблем. Кроме того, фискальная направленность может приводить к злоупотреблениям и несправедливому наложению штрафов.

3. В системе налогового контроля отсутствует четкая и стандартизированная процедура проведения проверок. Это приводит к субъективности и непоследовательности в оценке деятельности налогоплательщиков, что в свою очередь порождает недоверие к налоговым органам и увеличение количества налоговых споров. Отсутствие единой системы критериев для определения правонарушений усугубляет эту проблему.

4. Низкая налоговая культура граждан является серьезным препятствием для эффективного функционирования налоговой системы. Недостаточное понимание роли налогов и принципов работы налоговой системы приводит к недоверию и нежеланию соблюдать налоговое законодательство. Повышение налоговой культуры должно стать приоритетной задачей, так как это прямым образом влияет на экономическое развитие страны.

Улучшение каждого из выявленных элементов системы налогового контроля позволит повысить ее эффективность в целом. **Рассмотрим возможные рекомендации по решению обозначенных проблем [17]:**

**1. цифровизация налогового администрирования** — дальнейшее развитие электронных сервисов, использование больших данных и искусственного интеллекта позволит повысить эффективность налогового контроля и снизить административную нагрузку на налогоплательщиков;

**2. совершенствование налогового законодательства** — упрощение и стабилизация налогового законодательства сделают его более понятным и доступным для налогоплательщиков;

**3. борьба с теневой экономикой** — комплексные меры по снижению объема теневой экономики позволят увеличить налоговые поступления и создать равные условия для бизнеса;

**4. развитие международного сотрудничества** — обмен информацией и совместные действия с налоговыми органами других стран помогут бороться с уклонением от уплаты налогов и отмыванием денег;

**5. повышение уровня налоговой культуры** — образовательные программы и информационные кампании способствуют повышению налоговой грамотности населения и формированию ответственного отношения к уплате налогов.

Несмотря на определенный прогресс, система налогового контроля в России всё ещё нуждается в совершенствовании. Решение существующих проблем, таких как недостаточная квалификация кадров, фискальная направленность, отсутствие стандартизации и низкая налоговая культура, является ключевым фактором для создания эффективной и справедливой налоговой системы. Комплексный подход к решению этих проблем с учетом российской специфики позволит обеспечить стабильное пополнение государственного бюджета при соблюдении прав и интересов налогоплательщиков, а также способствовать ускорению экономического развития страны.

#### Литература:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671)
2. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. N 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/74449814/ca02e6ed6dbc88322fa399901f87b351/>
3. Закон РФ от 21.03.1991 N 943-1 (ред. от 28.12.2022) «О налоговых органах Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_49/6dc61cb21a85f249366e340cf793ab8b6cc0cf11/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_49/6dc61cb21a85f249366e340cf793ab8b6cc0cf11/)
4. Боброва А. В., Верченнова А. В. // Проблемы собираемости налогов в современных экономических условиях // Управление в современных системах. 2019. № 3(23). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sobiraemosti-nalogov-v-sovremennyh-ekonomicheskikh-usloviyah/viewer>
5. Отчет по форме № 2-НК «Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов (сведения о проведении камеральных и выездных проверок)» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.nalog.gov.ru/rn25/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/10](https://www.nalog.gov.ru/rn25/related_activities/statistics_and_analytics/forms/10)
6. Михайлова, Е. А. Налоговый контроль как составная часть государственного финансового контроля в Российской Федерации / Е. А. Михайлова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 37 (379). — С. 108–111. — URL: <https://moluch.ru/archive/379/83952/>
7. Официальный сайт ФНС России — Отчеты о результатах осуществления налогового и иных видов контроля URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn27/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.gov.ru/rn27/related_activities/statistics_and_analytics/forms/)
8. Официальный сайт ФНС России — Разумное истребование — новые принципы налоговых органов URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn27/news/activities\\_fts/13168972/](https://www.nalog.gov.ru/rn27/news/activities_fts/13168972/)
9. Официальный сайт ФНС России — Количество камеральных налоговых проверок сократилось в Хабаровском крае URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn27/news/activities\\_fts/10038328/](https://www.nalog.gov.ru/rn27/news/activities_fts/10038328/)

10. Информационный портал «РБК» — ФНС в 2022 году доначислила рекордную сумму налогов URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/04/2023/6426bae09a794746f4f7cc97>
11. Официальный сайт Ассоциации менеджеров России «AMR.ru» — Налоговая прибавка URL: <https://amr.ru/press/members/nalogovye-donachisleniya-biznesu-vyrosli-v-2-2-raza/>
12. Информационный портал «ДВХАБ» — Бизнесмены пожаловались на резкий рост доначислений по налогам URL: <https://www.dvnovosti.ru/khab/2022/09/30/146581/>
13. Российское издание «Право.ru» — Сумма налоговых доначислений бизнесу снизилась на 30 % в 2023-м URL: <https://pravo.ru/news/252383/>
14. Кудреватых Н. В. // Оценка результатов налогового контроля в РФ // Н. В. Кудреватых — Текст: непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2020. — № 6 — с. 253 URL: <https://s.vael.ru/pdf/2020/6-2/1191.pdf>.
15. Официальный сайт Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Хабаровском крае — Число налоговых проверок снизилось в Хабаровском крае URL: <https://ombudsmanbiz27.ru/index.php/press-tsentr/novosti/arkhiv/2023/4900-chislo-nalogovyh-proverok-snizilos-v-habarovskom-krae>
16. Берг, Н. А. Налоговый контроль как инструмент выявления и предупреждения налоговых правонарушений / Н. А. Берг, С. И. Черкасов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 52 (342). — С. 155–159. — URL: <https://moluch.ru/archive/342/77134/>
17. Третьякова, Т. Н. Налоговая система Российской Федерации: понятие, преимущества и недостатки / Т. Н. Третьякова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 2 (501). — С. 268–269. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/501/110131/>

## Сравнительный анализ результатов проведения выездных налоговых проверок в субъектах Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа

Гуцу Полина Сергеевна, студент

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

*В статье проводится сравнительный анализ эффективности и результативности выездных налоговых проверок, проведенных в 2019–2023 гг. в субъектах Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа (ДФО). Рассмотрена статистика количества выездных налоговых проверок и суммы доначисленных платежей, выявленных в результате данных проверок, и на основе этих данных сформулированы рекомендации по оптимизации налогового администрирования в Российской Федерации. Особое внимание уделяется необходимости усиления превентивных мер, развития риск-ориентированного подхода и повышению квалификации налоговых инспекторов.*

**Ключевые слова:** налоговый контроль, налоговые органы, налоговая проверка.

Контроль является неотъемлемой частью любой системы управления. В сфере государственного управления важную роль играет налоговый контроль, который направлен на обеспечение соблюдения налогового законодательства, а также на выявление, предупреждение и пресечение налоговых правонарушений. В ст. 82 Налогового кодекса РФ **налоговый контроль** описывается как деятельность уполномоченных органов по контролю за соблюдением налогового законодательства налогоплательщиками, налоговыми агентами и плательщиками страховых взносов.

Налоговый контроль играет критически важную роль, так как:

6. обеспечивает стабильность экономики и финансовой системы страны;

7. гарантирует поступление налоговых доходов в бюджеты всех уровней;

8. укрепляет налоговую дисциплину и финансовый правопорядок.

9. привлекает к ответственности за налоговые правонарушения.

10. предупреждает новые налоговые правонарушения.

Налоговые органы России организованы по иерархическому принципу, что обеспечивает эффективное управление и контроль на всех уровнях. Центральный аппарат ФНС России разрабатывает налоговую политику и осуществляет общее руководство. Региональные и районные подразделения отвечают за взаимодействие с налогоплательщиками и обеспечение соблюдения налогового законодательства на местах.

**Налоговые проверки** [1] являются одним из главных инструментов налоговых органов для обеспечения соблюдения налогового законодательства. Налоговый кодекс РФ определяет две формы таких проверок: **камеральные** (ст. 88 НК РФ) и **выездные** (ст. 89 НК РФ).

**Выездная налоговая проверка** (далее — ВВП) проводится налоговой инспекцией непосредственно у налогоплательщика на основании решения руководителя (или его заместителя) налогового органа. ВВП считается одной из самых действенных инструментов налогового контроля, обеспечивая свыше 70 % всех доначислений в России, но при этом это одновременно сложный и трудоемкий процесс. Поэтому ФНС России стремится сократить их количество, одновременно повышая результативность каждой проверки.

Основными показателями, которые позволяют сравнить контрольную работу налоговых органов субъектов Российской Федерации являются количество налоговых проверок, объем дополнительно начисленных платежей

по налоговым проверкам (включая налоговые санкции и пени), количество налоговых проверок, в результате которых были выявлены нарушения и т. д.

Сравнительный анализ показателей контрольной деятельности налоговых органов различных субъектов является важным инструментом для повышения эффективности налогового администрирования, обеспечения равномерного применения налогового законодательства и формирования благоприятного инвестиционного климата. Для понимания необходимости и эффективности такого контроля, рассмотрим статистику выездных налоговых проверок, проведенных в субъектах РФ, входящих в состав ДФО, в 2019–2023 гг., согласно данным отчетов формы 2-НК «Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов (сведения о проведении камеральных и выездных проверок)».

Данные о количестве выездных налоговых проверок, проведенных в РФ и в субъектах РФ, входящих в состав ДФО, за 2019–2023 гг., представлены в таблице 1.

Таблица 1. Количество выездных налоговых проверок, проведенных в РФ и ДФО за 2019–2023 гг., ед. [3]

Территория	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
<b>Российская Федерация</b>	<b>9 332</b>	<b>6 143</b>	<b>8 121</b>	<b>10 195</b>	<b>5 404</b>
<b>ДФО</b>	<b>471</b>	<b>308</b>	<b>306</b>	<b>331</b>	<b>199</b>
Чукотский АО	2	3	5	10	1
Магаданская область	24	17	20	11	9
Республика Саха (Якутия)	114	42	32	31	23
Камчатский край	14	12	5	5	2
Хабаровский край	38	71	67	90	51
Республика Бурятия	42	17	32	9	6
Амурская область	73	57	37	36	13
Сахалинская область	25	11	18	9	17
Еврейская автономная область	6	6	3	2	2
Забайкальский край	75	41	31	33	18
Приморский край	58	31	56	95	57

Источник: составлено автором на основании данных налоговой отчетности.

Как в целом по России, так и в ДФО наблюдается тенденция к снижению числа выездных налоговых проверок за рассматриваемый период, что ведет к сокращению административной нагрузки на бизнес и формированию комфортной среды для исполнения обязанностей по уплате налогов. Наиболее заметное падение произошло в 2020 году, связанное с пандемией COVID-19 и мерами поддержки бизнеса. В 2020 году был введен мораторий на проведение всех выездных проверок, включая налоговые и таможенные. Мораторий был установлен Постановлением Правительства РФ от 2 апреля 2020 года № 409 [2]. Он распространялся на всех налогоплательщиков — физлиц, в том числе ИП, и юридических лиц. Несмотря на некоторое повышение в 2021–2022 гг., количество проверок в 2023 году значительно меньше, чем в 2019 году. Прежде всего, основной причиной к уменьшению выездного налогового контроля послужила позиция Федеральной на-

логовой службы, направленная на открытый диалог с налогоплательщиками и на побуждение к добровольному уточнению своих налоговых обязательств. Налоговые органы снижают нагрузку на добросовестных налогоплательщиков за счет риск-ориентированного подхода к отбору кандидатов на выездные проверки, в деятельности которых усматриваются максимальные налоговые риски.

Количество проверок в ДФО составляет лишь небольшой процент от общего числа проверок по России (от 3 % до 5 %). Это может объясняться меньшей концентрацией предприятий в данном регионе. Внутри ДФО распределение проверок крайне неравномерно. Республика Саха (Якутия), Приморский край, Хабаровский край, Амурская и Забайкальский край лидируют по количеству проверок, в то время как Чукотский АО, Еврейская автономная область и Камчатский край имеют минимальные показатели. Это может быть связано с экономической ак-

тивностью регионов, размерами бизнеса, а также спецификой отраслевой структуры. В некоторых регионах ДФО, например, в Республике Саха (Якутия), Забайкальском крае, Амурской области, наблюдается особенно резкое снижение количества проверок в последние годы. Снижение количества проверок связано с риск-ориентированным подходом в выборе налогоплательщиков в контрольной работе, при котором налоговые органы анализируют всю имеющуюся информацию и определяют на её основе зоны риска совершения налоговых правонарушений.

В целом, данные таблицы указывают на оптимизацию налогового контроля, выраженную в снижении количества выездных проверок, и переход к более риск-ориен-

тированному подходу. Снижение количества выездных проверок должно сопровождаться развитием риск-ориентированного подхода. Необходимо совершенствовать методы оценки рисков, чтобы концентрировать ресурсы на проверках налогоплательщиков с наибольшей вероятностью нарушений. Это позволит повысить эффективность налогового контроля без увеличения количества выездных проверок.

Данные о долях ВВП, проведенных в РФ и ДФО за 2019–2023 гг., в результате которых были выявлены нарушения, причинами которых являлись ошибки в расчетах налогов и налогооблагаемой базы, неправомерное применение льгот, предоставление недостоверной отчетности и т. д., представлены в таблице 2.

Таблица 2. Доля выездных налоговых проверок, проведенных в РФ и ДФО за 2019–2023 гг., в результате которых были выявлены нарушения, % [3]

Территория	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
<b>Российская Федерация</b>	<b>96,2</b>	<b>95,5</b>	<b>95,2</b>	<b>95,1</b>	<b>96,6</b>
<b>ДФО</b>	<b>97,7</b>	<b>95,8</b>	<b>99,0</b>	<b>97,0</b>	<b>98,0</b>
Чукотский АО	100,0	100,0	100,0	60,0	100,0
Магаданская область	100,0	94,1	100,0	100,0	100,0
Республика Саха (Якутия)	100,0	95,2	96,9	96,8	95,7
Камчатский край	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Хабаровский край	97,4	91,5	98,5	97,8	96,1
Республика Бурятия	88,1	94,1	100,0	100,0	100,0
Амурская область	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Сахалинская область	96,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Еврейская автономная область	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Забайкальский край	97,3	97,6	100,0	97,0	94,4
Приморский край	96,6	93,5	98,2	97,9	100,0

Источник: составлено автором на основании данных налоговой отчетности

В период с 2019 по 2023 годы наблюдается высокий процент выездных налоговых проверок, завершившихся выявлением нарушений, как в Российской Федерации в целом, так и в Дальневосточном федеральном округе. В подавляющем большинстве случаев выездные проверки выявляют нарушения налогового законодательства. По России этот показатель стабильно держится выше 95 %, а в ДФО даже превышает 97 % в большинстве лет. Это говорит о том, что выездные проверки, как правило, проводятся при наличии веских оснований и хорошо подготовлены.

В ДФО процент проверок с выявленными нарушениями зачастую выше, чем в среднем по России. Это может объясняться различными факторами, например, спецификой бизнеса в регионе, уровнем развития налогового администрирования или другими локальными особенностями. Особо выделяется 2021 год, когда в ДФО нарушения были выявлены практически во всех проверках (99 %). Почти во всех субъектах РФ, входящих в состав ДФО, процент выявленных нарушений крайне высок и стабилен (близок к

100 %). Это указывает на системный характер выявленных нарушений. В Чукотском АО наблюдаются значительные колебания, связанные с малым количеством проводимых проверок, что делает статистику менее репрезентативной. В Хабаровском крае наблюдается некоторое снижение эффективности в 2020 году.

В целом, данные свидетельствуют о высокой результативности выездных налоговых проверок. Высокий процент выявленных нарушений может говорить о необходимости дальнейшего развития превентивных мер и работы с налогоплательщиками по разъяснению налогового законодательства, чтобы снизить количество нарушений еще до проведения проверок. Также важно учитывать, что высокая эффективность проверок может быть связана с тем, что они проводятся в отношении налогоплательщиков, уже заподозренных в нарушениях.

В таблице 3 приведены суммы дополнительно начисленных платежей на одну выездную налоговую проверку, выявившую нарушения, в Российской Федерации и Дальневосточном федеральном округе (ДФО) за 2019–2023 гг.



Таблица 3. Дополнительно начислено платежей на 1 выездную проверку, проведенную на территории РФ за 2019–2023 гг., в результате которой были выявлены нарушения, тыс. руб. [3]

Территория	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
<b>Российская Федерация</b>	<b>33 264,3</b>	<b>33 212,4</b>	<b>49 749,8</b>	<b>69 800,7</b>	<b>62 816,3</b>
<b>ДФО</b>	<b>13 369,7</b>	<b>31 145,6</b>	<b>53 480,6</b>	<b>70 644,3</b>	<b>48 748,7</b>
Чукотский АО	17 095,0	3 523,7	15 648,4	673 893,8	354,0
Магаданская область	17 758,0	8 837,6	13 967,3	25 930,4	12 562,0
Республика Саха (Якутия)	11 440,4	14 434,2	22 809,9	37 557,7	110 211,1
Камчатский край	3 099,8	22 739,2	8 837,8	373 273,2	123 149,0
Хабаровский край	6 923,6	12 913,0	31 871,1	41 235,0	33 569,5
Республика Бурятия	5 468,6	7 240,9	13 998,3	6 032,4	21 905,8
Амурская область	9 161,8	9 394,0	23 997,5	29 536,8	25 408,5
Сахалинская область	80 843,8	355 800,2	230 985,0	114 045,1	59 340,6
Еврейская автономная область	11 363,2	28 540,0	72 402,7	34 479,5	32 609,5
Забайкальский край	5 972,1	6 004,0	14 306,9	26 974,3	29 238,0
Приморский край	13 756,4	81 720,1	124 326,2	93 014,0	53 402,4

Источник: составлено автором на основании данных налоговой отчетности

В целом по России наблюдается рост суммы доначислений на одну проверку. Особенно заметен рост в 2021 и 2022 годах, что может свидетельствовать о выявлении более крупных нарушений либо повышении эффективности проверок. Рост доначислений по итогам 2022 года объясняется не только ростом проверок, но и их эффективностью. У ФНС России в приоритете эффективность налоговых проверок, а не их рост. Кроме того, их увеличение по итогам 2022 года объясняется тем, что многие из проверок были отложены еще во время пандемии коронавируса. Кроме того, на фоне множества санкций и сложностей в экономике в 2022 году для государства важной задачей было обеспечение доходной части бюджета. В 2023 году сумма доначислений несколько снизилась, но остаётся существенно выше уровня 2019–2020 годов.

В ДФО сумма доначислений на одну проверку, как правило, превышает среднюю по России. Это может указывать на более серьезные нарушения в данном округе или на особенности налогового администрирования. В некоторых регионах ДФО, например, в Чукотском АО, Камчатском крае и Сахалинской области, наблюдаются сильные колебания сумм доначислений. Это связано с малым количеством проверок и, как следствие, высокой чувствительностью показателя к отдельным случаям выявления крупных нарушений. Например, аномально высокое значение в Чукотском АО в 2022 году объясняется единичным случаем крупного нарушения. Аналогично, высокие значения в Сахалинской области в 2020–2022 годах связаны с небольшим количеством проверок и выявлением крупных нарушений в отдельных случаях. В Республике Саха (Якутия) наблюдается тенденция к росту доначислений, особенно заметная в 2023 году. В остальных регионах ДФО, таких как Хабаровский край, Амурская область, Забайкальский край, динамика доначислений более стабильна и в целом соответствует общероссийской тенденции.

Анализируя данные трех таблиц, можно выделить следующие проблемы:

1. В ДФО, как и в РФ в целом, наблюдается снижение количества выездных проверок, особенно в 2023 году. При этом доля проверок, в результате которых выявлены нарушения, остается крайне высокой (более 95 %). Это может свидетельствовать о том, что снижение количества проверок не связано с улучшением налоговой дисциплины, а, возможно, обусловлено ограниченностью ресурсов налоговых органов или изменением их приоритетов. Также вероятно, что налоговые органы стали более избирательно подходить к проверкам, фокусируясь на налогоплательщиках с высоким риском нарушений. Однако, высокая доля нарушений даже при уменьшении числа проверок указывает на сохраняющуюся проблему с налоговой дисциплиной.

2. Значительный разброс сумм доначислений на одну проверку по регионам ДФО и резкие колебания этих сумм по годам свидетельствуют о неравномерности контрольной работы. Это может быть связано как с объективными факторами (разный масштаб бизнеса в регионах, специфика отраслевой структуры), так и с субъективными (неодинаковый подход к проведению проверок, разный уровень квалификации налоговых инспекторов). Аномально высокие доначисления в отдельных регионах и годах связаны с единичными крупными проверками, что искажает статистику и не отражает реальной ситуации с налоговой дисциплиной.

3. Сочетание малого количества проверок с низкими доначислениями в некоторых регионах ДФО (например, Чукотский АО, Республика Бурятия в отдельные годы) может говорить о недостаточной эффективности контрольной работы. Возможно, в этих регионах не хватает ресурсов или недостаточно развиты методы анализа рисков.

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие рекомендации:



1. Необходимо усилить работу по выявлению налогоплательщиков с высоким риском нарушений, используя современные методы анализа данных и информационные технологии. Это позволит проводить проверки более целенаправленно и эффективно использовать ресурсы налоговых органов. Важно разработать четкие и прозрачные критерии отбора налогоплательщиков для проверок.

2. Следует провести анализ эффективности проверок в разных регионах ДФО и перераспределить ресурсы с учетом выявленных рисков и потенциальных доначислений. Необходимо обеспечить достаточное количество квалифицированных налоговых инспекторов во всех регионах.

3. Помимо проверок, необходимо активно развивать превентивные меры, направленные на повышение налоговой дисциплины: разъяснительная работа с налогоплательщиками, упрощение налогового законодательства и отчетности, развитие электронных сервисов ФНС.

Таким образом, налоговый контроль, и, в частности, выездные налоговые проверки, остаются важным инструментом обеспечения соблюдения налогового законодательства и пополнения бюджета. Стремление ФНС к сокращению количества проверок при одновременном повышении их результативности требует совершенствования методов анализа данных, развития риск-ориентированного подхода и повышения квалификации налоговых инспекторов. Анализ статистики выездных налоговых проверок в субъектах РФ, входящих в состав ДФО, позволяет выявить тенденции и особенности контрольной работы в данном федеральном округе, что создает основу для разработки адресных мер по оптимизации налогового администрирования и улучшению инвестиционного климата. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на более детальное изучение причин выявленных нарушений и разработку эффективных превентивных мер.

#### Литература:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 29.11.2024, с изм. от 21.01.2025) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/)
2. Постановление Правительства РФ от 2 апреля 2020 года № 409 URL: <https://base.garant.ru/73849374/>
3. Официальный сайт ФНС России — Отчет формы 2-НК «Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов (сведения о проведении камеральных и выездных проверок)» URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/)

## Особенности нормативно-правовой базы для анализа финансового состояния коммерческого банка

Карнаухов Павел Алексеевич, студент магистратуры  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*В данной научной статье исследуются особенности нормативно-правовой базы для анализа финансового состояния коммерческого банка. Научная статья сформирована на основе многообразия методологических приемов, среди которых следует выделить аналитическое исследование, комплексное обобщение и организацию процессов сбора и анализа информационных ресурсов. Используемые в ходе исследования методы обеспечили нейтральную оценку и адекватное разъяснение полученной информации, что позволило сформулировать взвешенные выводы касательно особенностей нормативно-правовой базы для анализа финансового состояния коммерческого банк.*

**Ключевые слова:** коммерческий банк, финансовое состояние коммерческой организации, нормативно-правовая база, анализ финансового состояния.

## Features of the regulatory framework for analyzing the financial condition of a commercial bank

*This scientific article examines the features of the regulatory framework for analyzing the financial condition of a commercial bank. The scientific article is based on a variety of methodological techniques, among which analytical research, comprehensive generalization and organization of the processes of collecting and analyzing information resources should be highlighted. The methods used in the course of the study provided a neutral assessment and an adequate explanation of the information received, which allowed us to formulate balanced conclusions regarding the specifics of the regulatory framework for analyzing the financial condition of a commercial bank.*

**Keywords:** commercial bank, financial condition of a commercial organization, regulatory framework, financial condition analysis.

Основной правовой системы Российской Федерации, включая сферу регулирования банковской деятельности, выступает Конституция Российской Федерации. В соответствии со статьёй 8 Конституции РФ закреплены ключевые принципы экономической деятельности, среди которых обеспечение защиты различных форм собственности — частной, государственной, муниципальной и иных, а также гарантия свободы экономической деятельности. Эти положения образуют правовую платформу для функционирования коммерческих банков, являющихся субъектами рыночной экономики. Банки, действующие в качестве субъектов частного права, обладают правом привлекать ресурсы и осуществлять их распределение с целью извлечения прибыли [1].

Статья 34 Конституции РФ также вносит существенный вклад в правовое регулирование деятельности банков, подтверждая право каждого использовать свои способности и имущество для занятия предпринимательской или иной не запрещённой законом экономической деятельностью. Данный принцип является основой для предпринимательской природы операций коммерческих банков, что подчёркивает их ключевую роль в системе экономических отношений.

Анализ правового положения и деятельности коммерческих банков невозможен без обращения к положениям Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ), который регулирует правовой статус юридических лиц, порядок их создания, реорганизации и ликвидации (Глава 4). Согласно ГК РФ, коммерческие банки учреждаются в формах акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью, наделены правоспособностью для реализации своих целей и задач.

Ключевыми аспектами банковской деятельности являются договорные отношения, которые охватываются правилами Гражданского кодекса, регулирующими заключение, исполнение, изменение и прекращение договоров. Это касается, в том числе таких банковских операций, как привлечение вкладов, выдача кредитов и другие финансовые услуги. Кроме того, Гражданский кодекс устанавливает обязательства банков по осуществлению хозяйственной деятельности в соответствии с нормами законодательства, включая правильное ведение бухгалтерского учёта и предоставление достоверной финансовой отчётности. Указанные нормы создают правовые рамки, в которых реализуются банковские операции и финансовое управление, обеспечивая их прозрачность и надёжность.

Банк России регулирует деятельность кредитных организаций через разработку и утверждение нормативных актов, включая экономические нормативы, обязательные резервы и правила бухгалтерского учёта. Эти меры обеспечивают устойчивость банковской системы и служат ос-

новой для анализа финансового состояния банков. Ключевые полномочия Банка России включают установление требований к капиталу, уровню ликвидности и проведение проверок кредитных организаций для оценки их надёжности [3].

Согласно статье 56 Федерального закона от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации», Центральный банк устанавливает экономические нормативы, в том числе норматив достаточности капитала (Н1.0), который регулирует минимальное соотношение капитала банка к активам с учетом риска. Этот показатель оценивает платежеспособность организаций, защищая интересы вкладчиков и кредиторов.

Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» регулирует создание, деятельность и ликвидацию банков, а также устанавливает требования к их лицензированию, управлению рисками и соблюдению нормативов. Статья 24 закона обязывает кредитные организации предоставлять регулярную отчетность, включая бухгалтерские формы, что позволяет оценивать их финансовую устойчивость. Поддержание ликвидности и достаточности капитала рассматривается как основной показатель надёжности банков [5].

Особое значение в анализе финансового состояния коммерческих банков имеет Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». Закон обязывает кредитные организации контролировать и анализировать операции клиентов для предотвращения незаконного оборота средств, способствуя созданию эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками. Соблюдение закона повышает прозрачность финансовых операций и минимизирует риски.

Центральный банк РФ, как регулятор банковской системы, издаёт нормативные документы, обязательные для исполнения. Среди них выделяется Инструкция Банка России № 199-И от 29.11.2019, которая регулирует расчёт и соблюдение экономических нормативов для банков с универсальной лицензией. Установленные требования направлены на обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности банков. Нормативы из инструкции используются для анализа ликвидности, достаточности капитала, кредитных рисков и других ключевых показателей состояния банков.

Основные нормативы Инструкции включают показатели достаточности капитала, ликвидности и концентрации кредитных рисков. Капитальные нормативы (Н1.0, Н1.1, Н1.2) отражают общий капитал, основную базу и высоколиквидные активы, что позволяет оценивать устойчивость банка и его способность покрывать убытки. Нормативы ликвидности (Н2 и Н3) оценивают возможность

мгновенного исполнения обязательств и сбалансированность краткосрочных активов и обязательств. Нормативы концентрации рисков (Н6 и Н7) ограничивают долю риска на одного заёмщика и общую величину крупных обязательств, предупреждая чрезмерную зависимость от отдельных контрагентов. Эти нормативы обязательны для исполнения, регулируют устойчивость банков и способствуют стабилизации финансовой системы.

Положение Банка России № 242-П от 16.12.2003 «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах». Положение определяет обязательные для кредитных организаций меры по внедрению эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками. Этот документ призван предотвратить финансовую нестабильность не только в отдельной банковской организации, но и в банковском секторе в целом.

Цели внутреннего контроля [4]:

1. Идентификация и оценка рисков — банк обязан своевременно выявлять и оценивать возможные риски, которые могут быть связаны с его активами, обязательствами, операциями и клиентами.

2. Мониторинг соблюдения законодательства: внутренний аудит должен обеспечить соответствие операций банка нормативным актам Банка России и требованиям законодательства Российской Федерации.

3. Предотвращение финансовых злоупотреблений: система внутреннего контроля должна выявлять мани-

пуляции с активами, случаи мошенничества и операций с коррупционным риском.

Банк обязан регулярно проводить аудит своей системы внутреннего контроля, выявлять слабые места в управлении рисками и предоставлять соответствующие отчёты в Банк России. Особую роль в управлении рисками играет отдел внутреннего аудита, который действует независимо от других подразделений и подчиняется непосредственно совету директоров или наблюдательному совету кредитной организации.

Для анализа финансового состояния коммерческих банков важно учитывать международные стандарты, такие как Базель III. Этот стандарт был разработан Базельским комитетом по банковскому надзору и направлен на усиление регулирования банковской деятельности. Базель III включает стандарты достаточности капитала, ликвидности и управления рисками, внедрение которых способствует росту устойчивости банковской системы.

Таким образом, нормативная база для анализа финансового состояния коммерческого банка основывается на национальных нормативных актах, таких как Конституция, гражданское законодательство, федеральные законы РФ, а также на принятой практике Банка России и международных рекомендациях. Эта совокупность регуляторных инструментов позволяет проводить всестороннюю оценку финансового состояния банков, что, в свою очередь, способствует устойчивости и развитию финансовой системы страны.

Литература:

1. Будасов, А. С. О финансовом состоянии коммерческого банка / А. С. Будасов // Научный альманах. — 2023. — № 10–1. — С. 56–58.
2. Быкова, Н. Н. Сущность понятия финансового состояния предприятия в трактовке разных авторов / Н. Н. Быкова // Молодой учёный. — 2021. — № 29. — С. 369–372.
3. Морозова, К. А. Сущность и роль анализа финансового состояния коммерческого банка / К. А. Морозова, А. В. Унжакова // Основные тенденции развития агропромышленного комплекса региона на современном этапе. — Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2020. — С. 161–162.
4. Решетникова, О. Е. Развитие методических основ анализа финансового состояния коммерческого банка / О. Е. Решетникова, А. С. Лебедева // Управленческий учет. — 2021. — № 6–1. — С. 135–148.
5. Тотрова, А. А. Финансовое состояние коммерческого банка и факторы, его определяющие [Текст] / А. А. Тотрова // Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 марта 2024 года. — Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2024. — С. 57–60.

## Методы анализа финансового состояния коммерческого банка

Карнаухов Павел Алексеевич, студент магистратуры  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*В данной научной статье исследуются методы анализа финансового состояния коммерческого банка. Научная статья сформирована на основе многообразия методологических приемов, среди которых следует выделить аналитическое исследование, комплексное обобщение и организацию процессов сбора и анализа информационных ресурсов. Используемые в ходе исследования методы обеспечили нейтральную оценку и адекватное разъяснение полученной информации, что позволило сформулировать взвешенные выводы касательно методов анализа финансового состояния коммерческого банка.*

**Ключевые слова:** коммерческий банк, банковская система, финансовый анализ, методы анализа, финансовая отчетность.

## Methods of analyzing the financial condition of a commercial bank

*This scientific article examines the methods of analyzing the financial condition of a commercial bank. The scientific article is based on a variety of methodological techniques, among which analytical research, comprehensive generalization and organization of the processes of collecting and analyzing information resources should be highlighted. The methods used in the course of the study provided a neutral assessment and an adequate explanation of the information received, which allowed us to formulate balanced conclusions regarding the methods of analyzing the financial condition of a commercial bank.*

**Keywords:** commercial bank, banking system, financial analysis, methods of analysis, financial reporting.

Активное управление финансовой деятельностью коммерческих банков является ключевым для сохранения их конкурентных преимуществ, реализации стратегических задач и качественного управления рисками.

В данном контексте особо важную роль играет анализ финансовой отчетности, который представляет собой основной инструмент для мониторинга операционной деятельности и выявления потенциальных направлений для развития банка. Тщательный анализ финансовых документов позволяет оценить уровень управленческой эффективности в обращении с активами и пассивами, что напрямую влияет на финансовую стабильность и способность банка к выполнению своих обязательств [1].

Развитие банков сопряжено с профессионализмом управленческой команды, способной грамотно распоряжаться финансовыми ресурсами, целенаправленно увеличивать доходность и минимизировать риски. В свете этого, подробное рассмотрение финансовых операций позволяет идентифицировать узкие места и вносить необходимые корректировки в управленческие решения. Постоянное и всестороннее исследование финансовой работы не только способствует внутреннему контролю и управлению, но также демонстрирует инвесторам и регуляторам надежность и стабильность финансовых учреждений.

В условиях финансовой стабильности анализ банковской деятельности сосредотачивается на адекватности и эффективности использования доступных ресурсов. Процесс анализа включает оценку соответствия требованиям ликвидности и стратегическое планирование капиталовложений для обеспечения устойчивого развития. Основной целью подобного анализа является не только актуальная диагностика, но и разработка стратегий для укрепления финансового положения банка [3].

Основная задача по улучшению операционной эффективности банка заключается в анализе кредитного портфеля, инвестиционных проектов и стратегий финансового ресурса. Подробное изучение финансовой отчетности позволяет выявлять скрытые риски и формировать стратегии их минимизации, что, в свою очередь, способствует укреплению позиций банка на рынке и увеличивает его капитализацию.

Таким образом, систематический анализ финансовой отчетности и его интеграция с управленческими стратегиями помогает банкам не только поддерживать своё положение на рынке, но и активно его улучшать, расширяя объем и качество предлагаемых услуг. Это напрямую способствует повышению общей финансовой устойчивости и платежеспособности, что является залогом успешной долгосрочной работы банка в изменяющихся экономических условиях [2].

Для тщательного количественного осмысления эффектов, которые оказывают различные аспекты на критические финансовые индексы банковской структуры, крайне желательно использовать комплексный подход аналитических процедур. В арсенал наиболее релевантных методов включены: сравнительный анализ, методы оценки через подстановки и методики, которые разграничивают доленое влияние специфических факторов на финансовые итоги. Подобный инструментарий позволяет не только выделить и конкретизировать влиятельные элементы и их интенсивность воздействия на финансовую стабильность и показатели деятельности учреждения, но также формулировать целенаправленные управленческие стратегии для регулирования этих факторов в дальнейшем.

Существует несколько методов оценки финансового состояния банка [5]:

- индексный метод;
- метод группировки;
- коэффициентный метод;
- метод сравнения;
- факторный метод;
- графический метод.

Применение методики индексации в аналитической деятельности позволяет детально изучать операционную активность финансовых организаций. Включение индексов как фиксированного, так и изменяемого состава дает возможность оценить динамические изменения в производительности банков, а также точно определить их ключевые показатели. Далее, анализ взаимосвязей между этими индексами является основой для создания выводов по результатам проведенных расчетов.



Метод группировки классификации фасилитирует систематизацию рабочих процессов согласно установленным критериям, что способствует определению влияющих факторов на анализируемые параметры. Например, можно привести классификацию статей баланса по критериям экономической согласованности.

Коэффициентный анализ предназначен для квантификации связей между элементами баланса и его интеграция с методом классификации позволяет глубже понимать финансовое состояние организации. Этот аналитический подход также успешно совмещается с методами сравнительного анализа, что расширяет спектр аналитических возможностей.

Метод сравнения базируется на сравнении показателей банка с показателями других банков, среднестатистическими значениями отрасли или запланированными параметрами самого банка. Он выделяет основные аспекты, требующие корректировки, и помогает оценить, насколько эффективно реализуются стратегические направления.

Факторный анализ изучает воздействие разнообразных элементов на конечные результаты, используя сложные методы обработки данных. В процессе часто применяются специализированные программные решения для анализа больших объемов информации [4].

Графический метод представляет собой демонстрацию колебаний финансовых показателей через различные графические и диаграммные представления, что значительно упрощает интерпретацию аналитических данных.

Применение многообразных аналитических методик необходимо для всестороннего анализа финансового состояния коммерческих банков. Такие инструменты не только облегчают распознавание ключевых сильных и слабых сторон в операционной деятельности этих учреждений, но также предоставляют основу для разработки целевых стратегий улучшения их функционирования. Объединение разнообразных аналитических подходов значительно усиливает эффективность аналитических выводов, что ведет к оценке устойчивости и надежности финансовых учреждений на долгосрочной основе.

Анализ финансового состояния и операционной эффективности коммерческого банка в рамках современного экономического ландшафта выступает как центральный элемент, определяющий его репутационные характеристики и конкурентные способности. Достижения в этой сфере не только подтверждают успешность принимаемых управленческих решений, но и увеличивают привлекательность банка для текущих и потенциальных клиентов, оказывая непосредственное воздействие на финансовое благополучие данного института.

#### Литература:

1. Дроздова, В. Е. Методы анализа финансового состояния коммерческого банка / В. Е. Дроздова // *Инновационная наука*. — 2020. — № 1. — С. 41–42.
2. Кашин, А. В. Методика анализа финансовых результатов деятельности коммерческого банка / А. В. Кашин, А. В. Юрченко // *Экономический потенциал студенчества в региональной экономике*. — Ярославль: Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского, 2024. — С. 325–327.
3. Лебедева, А. С. Проблемы совершенствования методики анализа финансового состояния кредитных организаций / А. С. Лебедева, О. Е. Решетникова. — Текст: непосредственный // *Молодой ученый*. — 2023. — № 15 (305). — С. 327–332.
4. Мальцева, Т. С. Анализ финансовых результатов коммерческого банка / Т. С. Мальцева. — Текст: непосредственный // *Молодой ученый*. — 2021. — № 16 (202). — С. 156–160.
5. Минина А. И. Сравнительный анализ методик оценки деятельности коммерческих банков // *Молодой ученый*. — 2021. — № 13. — С. 240–243.

## К вопросу о понятии и сущности анализа финансового состояния коммерческого банка

Карнаухов Павел Алексеевич, студент магистратуры  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*В данной научной статье исследуется понятие и сущность анализа финансового состояния коммерческого банка. Выявлена роль анализа финансового состояния коммерческого банка. Научная статья сформирована на основе многообразия методологических приемов, среди которых следует выделить аналитическое исследование, комплексное обобщение и организацию процессов сбора и анализа информационных ресурсов. Используемые в ходе исследования методы обеспечили нейтральную оценку и адекватное разъяснение полученной информации, что позволило сформулировать взвешенные выводы касательно понятия и сущности анализа финансового состояния коммерческого банка.*

**Ключевые слова:** коммерческий банк, финансовое состояние коммерческой организации, оценка финансового состояния, анализ финансового состояния.

## On the issue of the concept and essence of the analysis of the financial condition of a commercial bank

*This scientific article examines the concept and essence of analyzing the financial condition of a commercial bank. The role of analyzing the financial condition of a commercial bank is revealed. The scientific article is based on a variety of methodological techniques, among which analytical research, comprehensive generalization and organization of the processes of collecting and analyzing information resources should be highlighted. The methods used in the course of the study provided a neutral assessment and an adequate explanation of the information received, which allowed us to formulate balanced conclusions regarding the concept and essence of the analysis of the financial condition of a commercial bank.*

**Keywords:** commercial bank, financial condition of a commercial organization, financial condition assessment, financial condition analysis.

Коммерческий банк определяется как финансовая организация, осуществляющая проведение расчетных и кассовых операций, а также предложение депозитных сервисов, как для частных лиц, так и для организаций. В текущем этапе развития экономических связей, банковские учреждения выполняют решающую роль в поддержании динамики рыночных процессов. Расширение бизнес-инициатив, увеличение объема денежного оборота и усиливающееся внимание зарубежных инвесторов к российскому финансовому сектору способствуют накоплению значимых финансовых активов в коммерческих банках и их дальнейшему распределению. Оживленная работа банков на межбанковском, валютном и рынке ценных бумаг, а также адаптация международных норм бухгалтерского учета стимулируют необходимость в проведении финансового анализа, который должен отвечать как международным практикам, так и внутреннему законодательству [3].

Финансовый анализ в рамках деятельности коммерческого банка направлен на подтверждение его надежности как партнера для других финансовых институтов. Важнейшими аспектами анализа являются верификация соответствия банка критериям ликвидности, оценка источников доходов и поддержание адекватного уровня капитализации.

Основные критерии финансового анализа включают в себя изучение ликвидности, прибыльности и капитальной достаточности банка. Это мероприятие позволяет всесторонне оценить эффективность управления банковскими ресурсами, предсказать потенциальное долгосрочное развитие и определить уровень конкурентоспособности на финансовом рынке.

В процессе финансового анализа обращается внимание на следующие факторы:

- Соответствие деятельности банка действующим экономическим стандартам;
- Анализ эффективности распоряжения ресурсами;
- Оценка стоимостного соотношения привлеченных и собственных средств;

— Рассмотрение структуры активов и пассивов, а также стратегии управления инвестиционным портфелем;

— Детальный анализ внешних и внутренних факторов, воздействующих на финансовое состояние и оперативную деятельность банка.

Финансовый анализ бухгалтерского отчета о доходах и расходах коммерческого банка играет весомую роль, предоставляя глубокий анализ финансовой динамики учреждения, в том числе анализ общих доходных и расходных операций и выявление чистой прибыли, предназначенной для дивидендов собственникам. Ключевыми операциями в банковской деятельности является мобилизация финансов от индивидуальных инвесторов, бизнес-структур и других финансовых институтов под определенный процент с последующим их инвестированием в форме кредитов и займов под более высокую процентную ставку. Это разница в процентных ставках компенсирует такие операционные затраты, как выплаты заработной платы, аренда коммерческих площадей и другие управленческие расходы [1].

Процентные платежи по выданным кредитам и займам составляют основу доходов банка, как от частных лиц, так и от предприятий. Одновременно, существенной статьей расходов банка остаются интересы по депозитам. Кроме того, банки создают дополнительные доходы, предлагая разнообразные сопутствующие услуги, включая обслуживание банковских операций корпоративных клиентов и ряд платных сервисов для частных лиц.

Активное вовлечение в операции на рынке ценных бумаг также открывает дополнительные перспективы для инвестиционных доходов. В список расходов входят коммунальные выплаты, маркетинговые и рекламные затраты, налоговые обязательства и другие текущие операционные издержки.

Исследование экономической деятельности коммерческого банка подразумевает анализ основных источников дохода, которые включают [4]:

— Процентные доходы от кредитования других финансовых институтов — банк получает доходы за счет процентов, начисленных на кредиты, предоставленные различным юридическим лицам в финансовой сфере.

— Выдача кредитов частным лицам и предприятиям — этот вид активности является доминирующим источником доходов для банка, поскольку он занимается начислением процентов на выданные кредиты нефинансовым организациям. Этот компонент часто определяет основу доходности банков. Помимо этого, в некоторых случаях доходы могут также возникать из инвестиций в ценные бумаги или в результате участия в межбанковском рыночном взаимодействии.

— Доход от финансовой аренды (лизинга) — в таких случаях клиенты получают не денежные активы, а необходимое для их деятельности оборудование или транспорт, при этом оплачивая проценты за возможность его использования.

— Инвестиции в ценные бумаги — доходы возникают от процентов, начисляемых на облигации, приобретенные у других компаний или финансовых учреждений.

— Комиссионные доходы — этот сегмент включает в себя доходы от предоставления услуг по расчетно-кассовому обслуживанию, валютным операциям, обслуживанию платежных карт и выдаче банковских гарантий, что формирует значимую часть общей прибыли банка.

Диверсификация доходных источников играет ключевую роль в поддержании финансовой устойчивости и конкурентоспособности банка на финансовом рынке.

В контексте финансового анализа работы коммерческих банков, особое внимание уделяется детальному рассмотрению структуры затрат, которая делится на несколько важных сегментов [5]:

— Процентные затраты на средства, заимствованные от других банковских учреждений, играют критическую роль в поддержании краткосрочной финансовой стабильности и ликвидности, минимизации долгосрочного при-

влечения капиталов. Эти финансовые операции обычно реализуются в пределах короткого временного интервала, начинаются с однодневных займов.

— Процентные расходы по средствам, вложенным нефинансовыми организациями и частными лицами, охватывают платежи процентов по депозитам, представляющие стандартный источник пассивного дохода для вложивших средства.

— Выплаты процентов по выпущенным долговым ценным бумагам относятся к обязательствам банка перед держателями его облигаций, проявляющимся в необходимости поддержания постоянных процентных выплат.

Определяющим шагом в вычислении предварительной прибыли до налогообложения является суммирование всех форм дохода и вычитание соответствующих расходов. Эти действия приводят к определению чистого дохода за анализируемый период [2].

Структура баланса коммерческого банка разделяет активы и пассивы на категории согласно их ликвидности. Активы дифференцируются на текущие и внеоборотные, с наибольшей долей кредитов и инвестиций в ценные бумаги, направленных на реализацию инвестиционных стратегий.

В области управления портфелем ценных бумаг финансовые активы разделены на краткосрочные инвестиции, предназначенные для недолговременной продажи, и долгосрочные инвестиции, которые включают ценные бумаги, сохраняемые до завершения срока действия с целью получения дохода через их последующую реализацию или истечение срока.

Таким образом, финансовый анализ коммерческого банка направлен на подтверждение его стабильности как надежного партнера для финансовых институтов. Основы анализа включают проверку соответствия банка критериям ликвидности, анализ источников дохода и поддержание адекватного уровня капитализации для гарантии устойчивости его операций.

#### Литература:

1. Будасов, А. С. О финансовом состоянии коммерческого банка / А. С. Будасов // Научный альманах. — 2023. — № 10–1. — С. 56–58.
2. Быкова, Н. Н. Сущность понятия финансового состояния предприятия в трактовке разных авторов / Н. Н. Быкова // Молодой ученый. — 2021. — № 29. — С. 369–372.
3. Морозова, К. А. Сущность и роль анализа финансового состояния коммерческого банка / К. А. Морозова, А. В. Унжакова // Основные тенденции развития агропромышленного комплекса региона на современном этапе. — Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2020. — С. 161–162.
4. Паленкова, М. А. Финансовый анализ коммерческого банка // Вестник магистратуры. 2022. № 4–4 (91). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-kommercheskogo-banka> (дата обращения: 10.03.2025).
5. Тотрова, А. А. Финансовое состояние коммерческого банка и факторы, его определяющие [Текст] / А. А. Тотрова // Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 марта 2024 года. — Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2024. — С. 57–60.

## Проекты, реализованные в Волховском муниципальном районе Ленинградской области на основе инициативного бюджетирования

Князева Ксения Андреевна, студент

Научный руководитель: Паршин Вячеслав Николаевич, кандидат педагогических наук, доцент  
Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова (г. Санкт-Петербург)

*В статье рассматриваются вопросы инициативного бюджетирования на примере Волховского муниципального района Ленинградской области.*

**Ключевые слова:** инициативное бюджетирование, муниципальный район, национальный проект, инициативный проект, общественное пространство, вовлечение граждан, голосование.

В условиях современного мира правительства государств с развитыми рыночными экономическими системами активно работают над тем, чтобы привлечь своих жителей к улучшению городской среды. В связи с этим растет интерес к участию населения в распределении бюджетных средств. Люди стремятся улучшить общественные пространства, но часто сталкиваются с трудностями в организации этой деятельности и нехваткой финансирования для воплощения своих идей. Для решения этих проблем была разработана программа инициативного бюджетирования. Ее цель — активно вовлекать граждан в процесс реализации проектов, которые способствуют решению местных проблем.

Мной была проведена исследовательская работа по теме статьи. В исследовании были проиллюстрированы успешные проекты, которые реализованы в Волховском муниципальном образовании благодаря инициативному бюджетированию, также дана краткая характеристика муниципального района. В результате изучения ряда документов мною разработан алгоритм осуществления инициативного бюджетирования в Волховском муниципальном районе.

Выбор этого района для изучения не случаен: я выросла в городе Волхове, который является административным центром Волховского муниципального района, и эта тема мне особенно близка.

Волховский муниципальный район находится в центральной части Ленинградской области и занимает площадь 5124,4 км<sup>2</sup>. На территории расположено 280 населенных пунктов с единым административным центром. Границы района установлены Законом Ленинградской области от 06.09.2004 г. № 56-ОЗ «Об установлении границ и наделении соответствующим статусом муниципального образования Волховский муниципальный район и муниципальных образований в его составе». Район омывается водами Ладожского озера, а на его территории протекают реки Волхов, Сясь и Паша. По состоянию на 2024 год численность постоянных жителей составляет 78 679 человек.

Прежде чем перейти к рассмотрению самих проектов, дадим краткое определение инициативного бюджетирования. Инициативное бюджетирование — это практика вовлечения граждан в бюджетный процесс, направленная на участие населения в выборе и контроле проектов, фи-

нансиремых из бюджета. Оно реализуется на уровне субъектов Федерации или муниципальных образований и предполагает активное участие граждан в принятии бюджетных решений.

Реализация практик инициативного бюджетирования включает:

1. Инициативный проект.
2. Основные элементы практики инициативного бюджетирования.
3. Выдвижение, доработку и конкурсный отбор инициативных проектов.
4. Рассмотрение, доработку и конкурсный отбор инициативных проектов.

Мной были изучены Устав Волховского муниципального района Ленинградской области, а также ряд документов, связанных с инициативным бюджетированием на данной территории:

- Муниципальная программа МО город Волхов Волховского муниципального района Ленинградской области «Формирование комфортной городской среды на 2017–2022 годы», утвержденная постановлением Администрации Волховского муниципального района от 30.06.2017 г. № 2025;
  - Положение об общественной комиссии МО город Волхов Волховского муниципального района Ленинградской области по формированию комфортной городской среды, утвержденное постановлением Администрации Волховского муниципального района от 14.10.2024 г. № 3303;
  - Решение Совета депутатов Волховского муниципального района Ленинградской области от 29.11.2023 г. № 77 «О принятии проекта районного бюджета Волховского муниципального района Ленинградской области на 2024 год и плановый период 2025 и 2026 годов в первом чтении и назначении публичных слушаний по проекту бюджета»;
  - Порядок выдвижения, рассмотрения и реализации инициативных проектов в целях содействия участию населения в осуществлении местного самоуправления на территории МО город Волхов Волховского муниципального района Ленинградской области, утвержденный решением Совета депутатов МО город Волхов от 30.05.2024 г. № 16.
- Опишем алгоритм инициативного бюджетирования.



Глава муниципального образования и сотрудники администрации организуют процесс инициативного бюджетирования:

1. Принимают решение об участии в программе инициативного бюджетирования.
2. Информировывают жителей о своем решении, предстоящих собраниях и сходах, определяют площадку для общего обсуждения.
3. Проводят первичный отбор инициатив в ходе консультаций и опросов общественного мнения.
4. Участвуют в обсуждении проектов, предоставляют жителям необходимую для принятия решения информацию.
5. Готовят проект и заявку для конкурсного отбора совместно с представителями инициативных групп.
6. Оказывают инициативным группам содействие в организации софинансирования со стороны местного бизнеса и жителей.
7. Аккумулируют все средства для реализации проекта: субсидии из бюджета региона, средства граждан и бизнеса, пожертвования из других источников.
8. Объявляют и проводят конкурсы по отбору подрядчика.
9. Контролируют ход работ.
10. Организуют повторный конкурс, если подрядчик не выполнил свои обязательства.
11. Производят приемку работ подрядчика совместно с местными жителями.
12. Организуют торжественное открытие объекта.

В данном муниципальном образовании реализация инициативного бюджетирования началась благодаря национальному проекту «Жилье и городская среда», утвержденному 24.12.2018 г. на заседании президиума Совета при Президенте Российской Федерации. Цели проекта включали обеспечение доступным жильем семей со средним достатком, расширение возможностей для ипотечного кредитования, увеличение объемов жилищного строительства, а также улучшение городской среды и вовлечение граждан в процесс ее формирования.

В рамках этого национального проекта реализуются четыре федеральных, которые утверждены Министерством строительства Российской Федерации в соответ-

ствии с Указом Президента от 07.05.2018 г. № 204. Один из этих проектов — «Формирование комфортной городской среды», в котором жители Волховского муниципального района и принимают активное участие посредством своих инициативных предложений.

Для облегчения процесса голосования была создана платформа «вМесте47.рф». С ее помощью жители региона могут принимать участие в развитии своих населенных пунктов и определять, какие общественные пространства будут включены в список для благоустройства в рамках федеральных проектов.

С 2017 года в Ленинградской области активно реализуется национальный проект «Формирование комфортной городской среды». *Благодаря ему с 2018 по 2023 год в Волховском муниципальном районе было реализовано 57 проектов инициативного бюджетирования. В городе Волхове, откуда я родом, за тот же период благоустроено 22 объекта. Особое внимание уделяется благоустройству дворовых территорий: из 22 проектов в Волхове 15 посвящены именно этому.*

Рассмотрев теоретические аспекты инициативного бюджетирования, перейдем к примерам и проанализируем четыре успешных проекта, которые были реализованы в моем родном городе благодаря инициативному бюджетированию.

*Бульвар Молодежный. Проект был успешно реализован в 2018 году. Его стоимость составила 18 315 800,70 рублей. Среди поставленных целей: создание уютного пространства для отдыха и общения молодежи, их привлечение к активному участию в жизни города и поддержка культурных инициатив. Бульвар был озеленен, оборудован скамейками и освещен. Также организована парковка на 63 места, установлены архитектурные формы, созданы зоны для общения и проведения мероприятий. Проект был актуален, так как в городе не хватало мест для молодежи; его реализация помогла создать пространство для культурного обмена, общественной активности и укрепления связей между молодыми людьми.*

*Расстанная площадь и Лягушкина деревня. Проект был успешно реализован в 2020 году. Информацию о стоимости найти не удалось. Цель проекта заключалась в создании комфортной и привлекательной городской среды, способ-*



Рис. 1. Бульвар Молодежный: слева — было, справа — стало

ствующей развитию культурной жизни и привлечению туристов. После реализации проекта Расстанная площадь стала популярным местом у жителей и гостей Волхова. На площади появились новые объекты для отдыха и проведения мероприятий (детская площадка, амфитеатр, ярмарочные павильоны и др.).

Лягушкина деревня — новое детское и молодежное спортивное пространство. Раньше так называли дорогу от железнодорожной станции, так как там постоянно были лужи, через которые приходилось прыгать. Сейчас же Лягушкина деревня — это череда круглых площадок, соединенных единым маршрутом, по которому посетитель как бы прыгает. Каждая площадка имеет свое назначение: скейтпарк, веревочный городок, тренажеры, качели.

В 2021 году на Привокзальной площади был установлен монумент, представляющий собой стелу, которая символизирует стойкость, силу, мужество и доблесть жителей Волхова во время войны. Ее создание обошлось в 47 876 000,00 рублей. Также была представлена инсталляция с изображением разорванного кольца — напоминание о прорыве второго кольца окружения. И монумент, и инсталляция свидетельствуют об особом статусе Волхова — «Город воинской доблести»: во время Великой Отечественной войны он являлся важнейшим транспортным узлом, связывавшим осажденный Ленинград со страной; Волховская ГЭС снабжала Ленинград электричеством. Установка стелы не только подчеркивает героическое прошлое города и его жителей, но и способствует

сохранению исторической памяти, вдохновляя будущие поколения на уважение и осознание ценности мужества.

В период с 2019 по 2021 годы в центральной части левого бережья города был реализован проект по созданию современного общественного пространства. Благоустройство территории проходило в три этапа. Стоимость первого составила 3 964 024,68 рублей; к сожалению, информации о суммарных затратах на весь проект в открытом доступе нет. Цель проекта — создание территории, способствующей физическому развитию, культурному обогащению и социальной активности жителей, особенно детей и подростков. В апреле 2021 года данной общественной территории было присвоено название «Парк имени Юрия Гагарина». Парк включает в себя различные по функционалу зоны: игровые и спортивные площадки, площадку для мероприятий, зоны отдыха и инсталляции. На территории парка высажены растения. Безопасность обеспечивается благодаря системе освещения и видеонаблюдения.

В период с 22 января по 16 февраля 2025 года на платформе «вМесте47.рф» было проведено рейтинговое голосование. Жители города Волхова могли выбрать одну из двух территорий для благоустройства в 2026 году: первая — сквер Сундсвалль у средней школы № 1; вторая — территория, ограниченная домами № 21 по улице Ломоносова, № 21 и № 23 по улице Волгоградская.

Инициативное бюджетирование, реализованное в Волховском муниципальном районе, является успешным примером вовлечения жителей в процесс формирования



Рис. 2. Расстанная площадь: слева — было, справа — стало

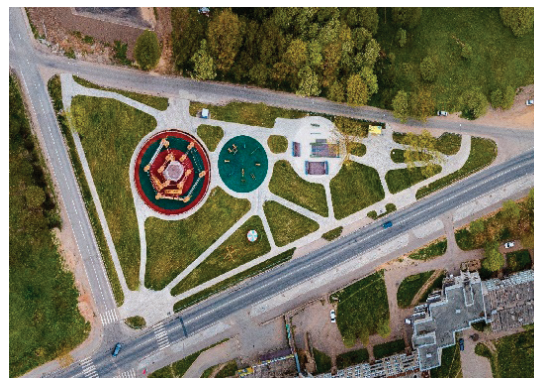


Рис. 3. Лягушкина деревня: слева — было, справа — стало





Рис. 4. Стела «Город воинской доблести»: слева — было, справа — стало



Рис. 5. Парк имени Юрия Гагарина: слева — было, справа — стало

комфортной среды проживания. Эта практика создает привлекательные общественные пространства, что способствует повышению качества жизни.

Для эффективной реализации подобных проектов необходимо:

**1. Организовать широкую информационную кампанию.** Чтобы как можно больше людей узнало об инициативном бюджетировании, необходимо проводить информационные кампании в различных форматах, используя СМИ, социальные сети, местные сообщества и т. д. Это поможет повысить осведомленность граждан о возможностях, которые предоставляет данный механизм.

**2. Обеспечить доступность информации.** Информация о процессе инициативного бюджетирования должна быть доступной для всех категорий населения. Необходимо разработать простые и понятные инструкции,

которые помогут людям разобраться в процессе и принять осознанное решение.

**3. Учитывать интересы всех групп населения.** При распределении бюджетных средств необходимо учитывать интересы всех групп населения, включая социально уязвимые категории. Это поможет обеспечить справедливое распределение ресурсов и снизить социальное напряжение.

**4. Поддерживать инициативы.** Необходимо поддерживать инициативы граждан, направленные на улучшение качества жизни в муниципальных образованиях. Это может включать в себя финансирование проектов, предоставление ресурсов и консультационную поддержку.

**5. Улучшать качество жизни.** При распределении бюджетных средств следует отдавать приоритет проектам, направленным на улучшение качества жизни населения, включая развитие инфраструктуры, образования, здравоохранения и культуры.

Литература:

1. Закон Ленинградской области от 06.09.2004 г. № 56-ОЗ «Об установлении границ и наделении соответствующим статусом муниципального образования Волховский муниципальный район и муниципальных образований в его составе» [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/22929358/> (дата обращения: 19.04.2025).
2. Закон Ленинградской области от 16.02.2024 г. № 147-ОЗ «О старостах сельских населенных пунктов Ленинградской области и содействии участию населения в осуществлении местного самоуправления в иных формах на ча-

- стях территорий муниципальных образований Ленинградской области» [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/552051136> (дата обращения: 19.04.2025).
3. Решение Совета депутатов МО город Волхов от 30 мая 2024 года № 16 «Об утверждении Порядка выдвижения, рассмотрения и реализации инициативных проектов в целях содействия участию населения в осуществлении местного самоуправления на территории МО город Волхов» [Электронный ресурс]. — URL: <https://gorsovdep.ru/wp-content/uploads/2024/06/reshenie-16-30.05.2024-porjadok-vydvizhenija-iniciativnyh-proektov.doc> (дата обращения: 19.04.2025).
  4. Методические рекомендации по подготовке и реализации практик инициативного бюджетирования в Российской Федерации (подготовлено Минфином России) от 08.02.2021 г. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400065718> (дата обращения: 19.04.2025).
  5. Устав Волховского муниципального района Ленинградской области. (с изменениями на 26 марта 2024 года) в редакции Решений Советов депутатов муниципального образования Волховского муниципального района Ленинградской области от 06.05.2019 г. № 86, от 27.04.2023 г. № 10, от 26.03.2024 г. № 16) [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/571001816> (дата обращения: 19.04.2025).
  6. Муниципальная программа МО город Волхов Волховского муниципального района Ленинградской области «Формирование комфортной городской среды на 2017–2022 годы», утвержденная постановлением Администрации Волховского муниципального района от 30.06.2017 г. № 2025. [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.admvmr.ru/images/2017/11/21/Проект\\_муниципальной\\_программы\\_МО\\_город.pdf](https://www.admvmr.ru/images/2017/11/21/Проект_муниципальной_программы_МО_город.pdf) (дата обращения: 19.04.2025).
  7. Положение об общественной комиссии МО город Волхов Волховского муниципального района Ленинградской области по формированию комфортной городской среды, утвержденное постановлением Администрации Волховского муниципального района от 14.10.2024 г. № 3303. [Электронный ресурс]. — URL: [https://volkhov-raion.ru/images/admvr/2024/10/14/3303\\_от\\_14.10.2024\\_-\\_КЖКХ\\_об\\_утверж.\\_положения\\_об\\_обществен\\_комиссии\\_Волхов.doc](https://volkhov-raion.ru/images/admvr/2024/10/14/3303_от_14.10.2024_-_КЖКХ_об_утверж._положения_об_обществен_комиссии_Волхов.doc) (дата обращения: 19.04.2025).
  8. Решение Совета депутатов Волховского муниципального района Ленинградской области от 29.11.2023 г. № 77 «О принятии проекта районного бюджета Волховского муниципального района Ленинградской области на 2024 год и плановый период 2025 и 2026 годов в первом чтении и назначении публичных слушаний по проекту бюджета» [Электронный ресурс]. — URL: <https://volsov.ru/site/wp-content/uploads/reshenie-77-29.11.2023-ps-proektu-rajon-bjudzheta.docx> (дата обращения: 19.04.2025).
  9. Порядок выдвижения, рассмотрения и реализации инициативных проектов в целях содействия участию населения в осуществлении местного самоуправления на территории МО город Волхов Волховского муниципального района Ленинградской области, утвержденный решением Совета депутатов МО город Волхов от 30.05.2024 г. № 16 [Электронный ресурс]. — URL: <https://gorsovdep.ru/wp-content/uploads/2024/06/reshenie-16-30.05.2024-porjadok-vydvizhenija-iniciativnyh-proektov.doc> (дата обращения: 19.04.2025).

## Повышение эффективности управления сбытовой деятельностью (на примере компании ООО «ГАВ Пермь»)

Кожухова Екатерина Сергеевна, студент

Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова

*В статье рассматривается региональный рынок и сбыта и ассортимент производства. Как повысить эффективность по выявленным проблемам на производстве. Экономические расчеты по предлагаемым мероприятиям по решению проблем.*

**Ключевые слова:** рынок сбыта, повышение эффективности, система распределения, логистика, управление.

Актуальность статьи обуславливается необходимостью дальнейшего развития теоретических и методических подходов, поиском направлений развития каналов сбыта, включая построение моделей и прогноз состояния маркетинговых систем производственных предприятий, виды стремления производителей организовать систему стратегического управления распределения продукции в условиях экспансии сетевого ритейла.

Ключевыми аспектами эффективным управлением производства является сбыт, потому что он завершает логистический процесс. От качества его организации будет зависеть его доходность, рентабельность, а также качество логистического сервиса компании [3, с.56].

В качестве методов исследования были выбраны такие методы как: методы экономико-математические расчеты, маркетинговые исследования. Компания использует прямой канал распределения.



В качестве объекта исследования в данной статье является предприятие ООО «ГАВ Пермь», которое специализируется на таких работах, как производство корпусной мебели по индивидуальным заказам, для офисов и предприятий торговли. Здесь делают всевозможную корпусную мебель по индивидуальным заказам: шкафы, комоды, мебель для спален, кухонь и детских комнат, офисов, магазинов, складов.

Рассмотрим удельный вес в реализации основных групп в ассортименте материалов компании ООО «ГАВ Пермь».



Рис. 1. Удельный вес в реализации основных групп ассортимента компании ООО «ГАВ Пермь»

По данным из диаграммы видим, что больший удельный вес обходится на лесоматериалы, который составил 81 %, так как этот материал широко применяется при конструкции и основы корпусной мебели. Самый маленький удельный вес обходится на комплектующим материал (замки и петли), он составил 0,4 %.

Сегментации рынка расходных материалов для производства корпусной мебели, большинство потребителей сосредоточено в городе Перми. На региональном рынке сбыта присутствует небольшая доля потребителей, что определяет перспективы и возможности освоения данных рынков.

География рынка сбыта продукции покажет, какие города Пермского края успешно сотрудничают с компанией ООО «ГАВ Пермь» (рис. 2).

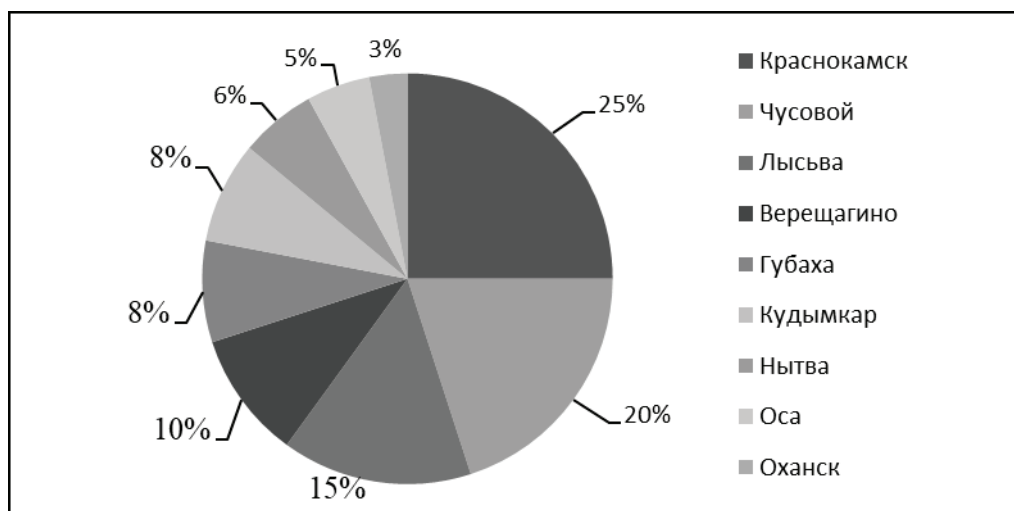


Рис. 2. Региональный рынок сбыта продукции компании ООО «ГАВ Пермь»

В части бытовой деятельности являются положительными сегментами, такие как: рост объема продаж, поддержка связи с клиентами, подстраиваться под предпочтение клиента, оптимизация процессов и сокращение издержек.

На сегодняшний день проблемами компании является:

- 1) низкая точность сборки и выполнение экстренных заказов товарополучателям;
- 2) потребность в расширении регионального рынка сбыта.

Таблица 1. Проблемы компании и предлагаемые мероприятия

Выявленная проблема	Предлагаемые мероприятия	Планируемые затраты	Ожидаемый эффект
1. Низкая точность сборки и выполнение экстренных заказов товарополучателям.	- Установка голосовой системы сборки заказов.	- Закупка оборудования; — Лицензия и подключение системы.	- Повышение уровня логистического сервиса.
2. Потребность в расширении регионального рынка сбыта.	- Исследование регионального рынка сбыта; — Наем регионального менеджера по продажам.	- Оплата труда (зарботная плата); — Затраты на ГСМ; — Затраты на сотовую связь.	- Увеличение числа покупателей; — Увеличение объема продаж; — Выход на новые сегменты рынка.

С качественной точки зрения, предлагаемые мероприятия позволят ООО «ГАВ Пермь»: увеличить число покупателей, приобрести новых партнеров, увеличить объём продаж, выйти на новые сегменты рынка, существенно повысить качество логистического сервиса и обеспечить высокую точность сборки заказов.

Основной комплекс предлагаемых мероприятий нацелен на низкую точность сборки и выполнение экстренных заказов. Голосовая система — это система, применяемая для быстрой и безошибочной сборки товаров на высоконагруженных складах без бумажных документов и терминалов сбора данных.

Эффективность ГС:

- 1) Сократить время сборки заказов.
- 2) Снизить количество ошибок при комплектации заказа.
- 3) Уменьшить количество бумажной документации на складе.
- 4) Повысить эффективность складского персонала.
- 5) Оперативно отслеживать ошибки инвентаризации.
- 6) Увеличить производительность и пропускную способность склада.
- 7) Повысить уровень качества сервиса.

Технология голосового управления позволяет достичь повышения производительности на 15–35 %, увеличения точности отбора до 99,98 %.

Также присутствует мероприятие по расширению регионального рынка сбыта. Анализ географии сбыта в компании ООО «ГАВ Пермь» показал, что реализация продукции осуществляется в таких городах как: Краснокамск, Чусовой, Лысьва, Верещагино, Губаха, Кудымкар, Нытва, Оса, Оханск.

Поскольку большая доля продаж приходится на индивидуальных предпринимателей (свыше 40 %), проведем исследование потенциала рынка в данном сегменте.

Таблица 2. Количество профильных организаций в крупных городах Пермского края

Город Пермского края	Количество профильных предприятий
Березники	40
Соликамск	36
Кунгур	28
Чайковский	20
<b>ИТОГО:</b>	<b>124</b>

По данным таблицы можно сказать следующее, что количество профильных организаций в данных городах достаточно для освоения данного сегмента рынка. Таким образом, производство корпусной мебели по индивидуальным заказам, для офисов и предприятий торговли является качественно выгодным бизнесом и требующим выходом в крупные города Пермского края, такие как: Березники, Соликамск, Кунгур, Чайковский и т. д.

Для расширения рынков сбыта продукции компании ООО «ГАВ Пермь» необходимо привлекать новых покупателей, активизировать работу менеджеров по продажам, расширить штат менеджеров, принять в отдел закупки и сбыта 1 человека непосредственно для работы с региональными потенциальными клиентами.

Таким образом, отдел закупа и сбыта продукции предполагает выполнение таких обязанностей как:

- 1) исследование состояния рынков сбыта, выявления действующих конкурентов и неудовлетворенного спроса;
- 2) координация сбытовой политики;
- 3) организация логистики.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию процесса продажи товаров в ООО «ГАВ Пермь» необходимо составить смету затрат. Основываясь на представленной программе мероприятий по оптимизации системы распределения продукции в ООО «ГАВ Пермь» может быть оставлена следующие статьи затрат.

Таблица 3. Смета затрат по предлагаемым мероприятиям

Выявленная проблема	Предлагаемые мероприятия	Статьи затрат	Сумма, руб.
1. Низкая точность сборки и выполнение экстренных заказов товарополучателям.	- Установка голосовой системы сборки заказов.	Закупка 5-ти комплектов оборудования для голосовой системы сборки заказов	610 000
		Покупка лицензии или установка программного обеспечения	17 400
2. Потребность в расширении регионального рынка сбыта.	- Наем регионального менеджера по продажам. — Исследование регионального рынка сбыта.	Заработная плата менеджера	417 600
		Отчисления на социальные нужды	62 400
<b>ИТОГО:</b>			<b>1 107 400</b>

По расчетам сметы затрат можем сказать, что общая сумма затрат в месяц составит 667 400 руб. Из них предлагаемые мероприятия с единовременным вложением такие, как заработная плата менеджера, отчисления на социальные нужды. Разовыми вложениями будут являться закупка комплектов и покупка лицензии. Общая сумма затрат по предлагаемым мероприятиям за год составит 1 107 400 руб.

С качественной точки зрения, предлагаемые мероприятия позволят ООО «ГАВ Пермь»:

- увеличить число покупателей;
- приобрести новых партнеров;
- увеличить объем продаж;
- выйти на новые сегменты рынка;
- существенно повысить качество логистического сервиса и обеспечить высокую точность сборки заказов.

В заключение отметим что, не смотря на кризисные явления в экономике, производственные предприятия должны находить новые способы и подходы к расширению рынков сбыта с целью повышения эффективности логистической деятельности.

Литература:

1. Аникин, Б. А. Логистика производства: теория и практика / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко. — Москва: Юрайт, 2021. — 454 с.
2. Григорьев, М. Н. Логистика. Краткий курс лекций / М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. — Москва: Юрайт, 2019. — 208 с.
3. Карапетян, А. Г. Сбытовая деятельность как важный фактор развития предприятия в современных условиях / А. Г. Карапетян // Информация и инновации. — 2021. — Том 16, № 1. — С. 56–59.
4. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок / В. С. Лукинский. — Москва: Юрайт, 2023. — 359 с.
5. Сергеев, В. И. Логистика снабжения: учебник для вузов / В. И. Сергеев, И. П. Эляшевич; под общей редакцией В. И. Сергеева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022 г. — 440 с.

## Кризисные ситуации в инвестиционных проектах: применение модели антикризисного управления

Коныскалы Айкун Артуркызы, студент магистратуры  
Astana IT University (Казахстан)

*В статье анализируется антикризисное управление в инвестиционных проектах с применением модели, отражающей этапы развития кризисной ситуации. Анализ проведён на примере инвестиционного проекта, в процессе реализации которого возникли кризисные ситуации, связанные с техническими сбоями, увеличением затрат, нарушением*

сроков и изменением партнёрских условий. Модель позволила последовательно рассмотреть развитие кризиса и выявить ключевые факторы, повлиявшие на его обострение. На этой основе предложены рекомендации по повышению устойчивости проектов в условиях неопределённости.

**Ключевые слова:** инвестиционные проекты, антикризисное управление, модель Митроффа, проектные риски, управление в условиях неопределённости.

## Введение

Реализация инвестиционных проектов сопряжена с высокой степенью неопределённости, обусловленной как внутренними организационными и техническими факторами, так и внешними экономическими, регуляторными и геополитическими воздействиями. Такие проекты требуют координации множества заинтересованных сторон, соблюдения жёстких сроков и бюджетных ограничений, а также адаптации к быстро изменяющимся условиям. В этих условиях даже незначительные отклонения от исходных параметров могут перерасти в системные кризисные ситуации, ставящие под угрозу успешную реализацию всего проекта.

Характерным примером подобного кризиса является реализация инвестиционного проекта Hinkley Point C в Великобритании. Первоначально запланированный как стратегически значимый проект, он столкнулся с множественными проблемами: технологическими сбоями, нарушением сроков, ростом стоимости, дефицитом ресурсов, необходимостью масштабной проектной адаптации и выходом одного из ключевых партнёров [1]. Комплексность возникших проблем свидетельствует о необходимости применения системных подходов к анализу и управлению кризисами в инвестиционной деятельности.

**Целью настоящего исследования** является выявление ключевых кризисных факторов, повлиявших на реализацию проекта Hinkley Point C, а также анализ их причин с использованием моделей антикризисного управления с последующей выработкой рекомендаций по повышению устойчивости инвестиционных проектов к кризисным ситуациям.

Для достижения цели в исследовании использован кейс-анализ, позволивший углублённо изучить особенности реализации инвестиционного проекта, а также применены теоретические модели антикризисного управления. Применение этих моделей позволяет систематизировать процессы возникновения, развития и преодоления кризисов в инвестиционных проектах, а также выработать практические рекомендации по повышению их устойчивости и эффективности в условиях нестабильности.

## Литературный обзор

Инвестиционные проекты характеризуются высокой степенью неопределённости и подвержены множеству рисков, способных существенно повлиять на их успешную реализацию. Эффективное управление такими угрозами требует их системной классификации, что позволяет своевременно разрабатывать меры по снижению потенци-

альных потерь. В научной литературе выделяют следующие ключевые группы рисков: финансовые, рыночные, политические, операционные, технологические, экологические и социальные [2]. Финансовые риски включают неопределённость при оценке стоимости капитала, трудности с привлечением финансирования и превышение бюджетных ограничений. Рыночные риски связаны с колебаниями спроса, цен и сбоем поставок. Политические и регуляторные факторы отражают нестабильность законодательства, изменения налоговой и инвестиционной политики, а также международное давление в форме санкций. Операционные риски проявляются в сбоях реализации, нехватке ресурсов и логистических трудностях. Технологические риски обусловлены быстрым устареванием оборудования и сложностью его интеграции. Экологические и социальные риски формируются под воздействием требований устойчивого развития, протестных настроений и недостаточной поддержки со стороны заинтересованных сторон. Все перечисленные риски требуют комплексного и гибкого подхода к управлению, особенно в условиях реализации сложных и капиталоемких проектов.

На фоне многообразия и взаимосвязанности проектных угроз особое значение приобретает развитие антикризисного управления, позволяющего системно реагировать на нестабильность, возникающую в ходе жизненного цикла проекта. В научной и прикладной литературе разработан ряд моделей, обеспечивающих методологическую базу для структурированного анализа кризисных ситуаций и выработки стратегий их преодоления.

Модель, предложенная Стивеном Финком, является одной из наиболее ранних теоретических конструкций в сфере кризисного менеджмента. Она описывает кризис как процесс, проходящий через несколько последовательных этапов: начальный, острый, хронический и завершающий. На первой стадии проявляются ранние сигналы надвигающегося кризиса, что дает возможность организациям предпринять предупредительные шаги. Острая фаза представляет собой пик кризисного явления, когда необходимы оперативные действия для минимизации ущерба. В хронический период происходит управление долгосрочными последствиями, а завершающая стадия связана с полным преодолением кризиса и анализом допущенных ошибок для предотвращения их повторения [3].

В отличие от модели Финка, концепция, разработанная Яном Митроффом, рассматривает кризис как непрерывный цикл и делает акцент на стратегическом планировании. Она включает пять ключевых компонентов: распознавание сигналов угрозы, подготовку и предотвращение, ограничение воздействия, восстановление и обучение.



Первый этап предполагает анализ окружающей среды и выявление потенциальных факторов риска. Подготовка и профилактика направлены на разработку планов действий, способствующих снижению вероятности возникновения кризиса. Ограничение воздействия ориентировано на оперативное реагирование и снижение ущерба. Восстановительный этап связан с возвращением к нормальному функционированию, а обучение направлено на извлечение уроков из пережитого кризиса для будущего совершенствования механизмов управления [4].

Таким образом, представленные в литературе модели антикризисного управления обеспечивают теоретическую основу для системного анализа кризисов в инвестиционных проектах и служат инструментом для выработки эффективных управленческих решений.

### **Анализ кризисных ситуаций инвестиционного проекта**

Hinkley Point C является одним из наиболее масштабных инвестиционных проектов Великобритании в сфере атомной энергетики. Его реализация осуществляется компанией EDF с целью строительства двух энергоблоков с реакторами типа EPR общей мощностью 3 260 МВт. Запуск первого реактора был запланирован на 2025 год при первоначальном бюджете £18 млрд, однако в ходе реализации проект столкнулся с рядом кризисных ситуаций. Среди них — технические сложности, вызванные необходимостью адаптации проектных решений под национальные нормативы, логистические перебои, дефицит ресурсов, значительное превышение бюджета, затяжные регуляторные процедуры и выход ключевого иностранного партнёра. По последним оценкам, стоимость проекта может достичь £46 млрд, а ввод в эксплуатацию перенесён на 2029–2031 годы [1]. Многоаспектный характер кризиса в данном проекте делает его репрезентативным примером для анализа с позиций системного антикризисного управления. В данном исследовании используется модель Яна Митроффа, позволяющая структурировать и поэтапно осмыслить развитие кризисной ситуации, выявить слабые места в управлении и сформулировать обоснованные рекомендации для аналогичных проектов.

#### *1. Выявление слабых сигналов*

На ранней стадии реализации проекта уже имелись признаки потенциальных угроз. Среди них — необходимость адаптации иностранной реакторной технологии к британским нормативам, о чём предупреждали специалисты, а также высокая зависимость от узкого круга поставщиков и нехватка квалифицированных кадров. Несмотря на эти сигналы, проект продолжал развиваться без должного сценарного анализа и пересмотра ресурсной базы. Кроме того, были недооценены внешние риски, включая возможные последствия Brexit и геополитическую чувствительность участия китайского партнёра CGN.

Для повышения устойчивости на этой стадии необходима организация мониторинга внешней среды, проведение институциональных стресс-тестов, а также формирование системы раннего предупреждения с участием отраслевых и юридических экспертов.

#### *2. Подготовка и профилактика*

К моменту старта активной фазы строительства проект не имел гибкой системы антикризисного реагирования. Отсутствовали альтернативные сценарии на случай сбоев в поставках, а проектная документация начала корректироваться только после запуска строительства, когда выявились расхождения с британскими нормативами. Это привело к необходимости внести более 7 000 изменений в проект, увеличению объёмов работ на 35 % по стали и на 25 % по бетону, что в итоге вызвало задержки и перерасход бюджета.

Также не была проведена диверсификация поставщиков, что усугубило ситуацию в условиях пандемии COVID-19 и глобального дефицита строительных материалов. В условиях растущей нагрузки и нестабильности адаптивные сценарные модели и предварительное распределение рисков могли бы существенно смягчить последствия.

#### *3. Сдерживание ущерба*

На стадии активного проявления кризиса реакция управляющей стороны носила в основном реактивный характер. Рост стоимости проекта — с первоначальных £18 млрд до потенциальных £46 млрд — не сопровождался своевременной финансовой реструктуризацией. Уход CGN в результате геополитического давления только усилил нестабильность, обострив потребность в дополнительном финансировании. При этом отсутствовала антикризисная команда, обладающая полномочиями для быстрой координации действий и принятия решений. Регуляторные процедуры затягивались, а коммуникация с внешними стейкхолдерами оставалась ограниченной, что способствовало снижению доверия к проекту.

Снижение ущерба потребовало бы не только гибкого пересмотра бюджета и контрактных условий, но и формирования отдельной группы антикризисного управления, способной действовать независимо от традиционной бюрократической цепочки.

#### *4. Восстановление*

Хотя проект по-прежнему не завершён, на данном этапе предпринимаются меры по стабилизации. В частности, увеличена доля участия государства, локализовано производство отдельных компонентов, пересмотрен график строительства, а также заявлено о применении полученного опыта при строительстве второго реактора с ожидаемым повышением производственной эффективности на 20–30 %. Однако отсутствие структурированных планов восстановления и формализованного управления

в условиях затянувшегося кризиса ограничивает потенциал полного восстановления проекта.

Для эффективного выхода из кризиса необходим единый план восстановления с закреплёнными ресурсами, сроками и зонами ответственности.

#### 5. Обучение и институциональная адаптация

На последнем этапе — извлечения уроков — наблюдается наименьшая степень активности. Несмотря на официальные заявления о применении полученного опыта в проекте Sizewell C, отсутствуют открытые отчёты о причинах допущенных ошибок и конкретные меры по адаптации проектных процедур. Не выработаны стандарты внутреннего обучения, а знания о пройденных этапах не интегрированы в систему управления организацией. Это снижает вероятность избежания аналогичных кризисов в будущих инвестиционных инициативах.

Проведение посткризисного аудита, создание базы проектных уроков, обучение команды и обновление регламентов — необходимое условие повышения зрелости антикризисного управления в масштабных инвестиционных проектах.

#### Литература:

1. Daniel, E., & Daniel, P. A. (2019). Megaprojects as complex adaptive systems: The Hinkley point C case. *International Journal of Project Management*, 37(8), 1017–1033.
2. Voronov, A. S., Karmanov, M. V., Kiseleva, I. A., Kuznetsov, V. I., & Leontieva, L. S. (2018). Current Issues in Assessment of Risks Related to Investment Projects. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 336. <https://doi.org/10.14419/IJET.V7I3.15.18701>
3. Pavlova, D. (2023). Crisis Management Models — Implementation Issues and Steps to Overcome. <https://doi.org/10.56065/ijusv-ess/2023.12.3.157>
4. Chizh, V., & Gavrylenko, V. (2016). Models of crisis management in a changing environment. *Scientific Journal of Polonia University*, 18(3), 105–112. <https://doi.org/10.23856/1812>

## Валютный контроль и валютное регулирование в условиях действия специальных экономических мер

Корсакова Алёна Алексеевна, студент

Научный руководитель: Скудалова Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

*В данной статье рассматриваются особенности осуществления валютного регулирования и проведения валютного контроля в условиях действия специальных экономических мер. Внимание уделяется роли таможенных органов как органа валютного контроля, а также результатам деятельности ФТС России в сфере валютного контроля.*

**Ключевые слова:** валютная политика, валютное регулирование, валютный контроль, специальные экономические меры, орган валютного контроля, репатриация и продажа валютной выручки.

#### Введение

Валютный контроль и валютное регулирование как составляющие валютной политики страны играют одну из определяющих ролей в обеспечении экономической без-

#### Заключение

Проведённый анализ проекта Hinkley Point C показал, что даже при наличии значительных финансовых и институциональных ресурсов крупномасштабные инвестиционные проекты остаются уязвимыми к многоуровневым кризисам. Проблемы, возникшие в ходе реализации, имели системный характер и затронули все ключевые сферы: от проектных решений до управления партнёрскими отношениями. Применение модели антикризисного управления Яна Митроффа позволило структурно оценить динамику кризисов и выявить пробелы на каждой стадии. На основе анализа выработан ряд рекомендаций, охватывающих стратегическое планирование, диверсификацию поставок, институциональную готовность и обучение. Сделанные выводы подтверждают, что интеграция антикризисного подхода в систему управления инвестиционными проектами способствует снижению уязвимости к внешним и внутренним вызовам и повышает шансы на достижение проектных целей даже в условиях нестабильности.

опасности государства, которой в современной геополитической обстановке уделяется особое внимание. За последние два года в связи с напряжёнными международными отношениями между Россией и западными государствами было введено множество санкционных огра-

ничений со стороны недружественных стран. Очевидно, что подобные действия не могли остаться без внимания в Российской Федерации и вызвали волну контрсанкций. Специальные экономические меры принимались в самых разных областях, в том числе и в сфере валютного контроля и валютного регулирования. Исходя из этого, вполне закономерно можно утверждать, что на данный момент в России валютный контроль в значительной степени определяется именно специальными экономическими мерами, принятыми в целях защиты интересов страны, устранения или минимизации угрозы нарушений прав и свобод граждан. Кроме того, в связи с действующими в отношении Российской Федерации ограничениями в различных сферах международных отношений и принятым особым режимом осуществления валютного контроля и валютного регулирования сфера валютных регуляций приобретает еще большую значимость для поддержания финансовой стабильности страны, для обеспечения предсказуемости валютного рынка, удержания платежеспособности национальной валюты, противодействия оттоку капитала из России. Принимая во внимание все вышесказанное, можно уверенно говорить о том, что выбранная тема достаточно актуальна.

Объектом данной научной работы является осуществление валютных операций в России в соответствии с валютным законодательством и законодательством о специальных экономических мерах.

Предметом исследования можно назвать влияние специальных экономических мер на валютный контроль и валютное регулирование.

Цель научной статьи заключается в выявлении основных характеристик валютного регулирования и валютного контроля в Российской Федерации с учетом контрсанкционных мер. Для достижения указанной цели были поставлены такие задачи, как изучение правовой основы валютного контроля и валютного регулирования, выделение особенностей применения специальных экономических мер в сфере валютного регулирования, анализ показателей деятельности ФТС России как органа валютного контроля.

### Основная часть

Валютный контроль и валютное регулирование являются значимыми компонентами в системе государственного регулирования экономики в части осуществления валютной политики, целью которой является создание наиболее благоприятного инвестиционного климата, высокий экономический рост, противодействие легализации преступных доходов, «поддержание стабильного обменного курса, положительного сальдо платежного баланса, формирование достаточных золотовалютных резервов» [16, с. 81].

Для более детального изучения вопроса необходимо разграничить понятия валютного контроля и валютного регулирования. Стоит отметить, что в российском зако-

нодательстве данные определения не закреплены, однако исходя из положений нормативно-правовых актов, касающихся осуществления валютной политики, а также с учетом мнения экспертов можно сделать определенные выводы. «Валютное регулирование — это деятельность государственных органов, направленная на регламентирование порядка совершения валютных операций» [15, с. 27].

На практике при осуществлении валютного регулирования могут использоваться два метода: прямой, или императивный, и косвенный, или диспозитивный. Прямое валютное регулирование предполагает использование законотворческой деятельности и правоприменительные действия уполномоченных государственных органов, а косвенное — использование экономических методов воздействия на участников валютных отношений [15, с. 28]. «Валютный контроль же — контроль государства за соблюдением валютного законодательства при осуществлении валютных операций» [15, с. 144].

Органами валютного регулирования являются Правительство РФ и Центральный банк РФ [2]. Органы валютного контроля — это также Центральный банк, однако в этот список входит Федеральная таможенная служба и Федеральная налоговая служба [Указ Президента РФ от 02.02.2016 № 41 «О некоторых вопросах государственного контроля и надзора в финансово-бюджетной сфере» (ред. от 15.05.2018)]. В части валютного контроля выделяют такое понятие, как агент валютного контроля. «Это уполномоченные банки и не являющиеся уполномоченными банками профессиональные участники рынка ценных бумаг, а также государственная корпорация развития „ВЭБ.РФ“» [2].

С 2022 года валютное регулирование и валютный контроль подверглись серьезным изменениям в связи с принятием специальных экономических мер в ответ на санкции со стороны недружественных государств. Само понятие «специальные экономические меры» закреплено в Федеральном законе от 30.12.2006 № 281-ФЗ «О специальных экономических мерах и принудительных мерах». В общем смысле целями применения подобных мер считаются «обеспечение интересов и безопасности Российской Федерации и/или устранение или минимизация угрозы нарушений прав и свобод ее граждан» [3].

В настоящее время действуют следующие специальные экономические меры в области осуществления валютных операций. Во-первых, это правила по обязательной репатриации и продаже валютной выручки. Данное положение распространяется только на перечень компаний, установленный Указом Президента от 11.10.2023 № 771. Согласно постановлению Правительства от 12.10.2023 № 1681 с изменениями на 13.12.2024 (Постановление Правительства № 1771) экспортеры, включенные в перечень, обязаны зачислять на свои счета в уполномоченных банках иностранную валюту в размере не менее 40 % от выручки в соответствии с внешнеторговыми контрактами в срок не более 60 дней со дня получения оплаты (од-

нако не более чем через 120 дней после выполнения своих обязательств перед нерезидентом), должны осуществлять обязательную продажу зачисленной иностранной валюты в размере 90 % от указанной суммы в срок не более 14 дней со дня зачисления [7].

То же относится и к дочерним компаниям указанных экспортеров, находящимся за рубежом [7]. Данная мера была принята для повышения прозрачности и предсказуемости валютного рынка, для снижения возможностей валютных спекуляций, как следствие, для стабилизации валютного курса, снижения краткосрочной волатильности на валютном рынке. Стоит отметить, что на данный момент действуют некоторые послабления относительно требований об обязательной продаже валютной выручки для отдельных крупнейших российских экспортеров и их дочерних сообществ в виде разрешения не продавать валютную выручку в случае оплаты контракта более чем на 50 % рублями [8].

Кроме того, согласно постановлению Правительства от 13.12.2024 № 1771 Правительственная комиссия по контролю за иностранными инвестициями в определенных случаях сможет разрешать российским экспортерам и их дочерним обществам не зачислять на свои счета в уполномоченных банках иностранную валюту, полученную в соответствии с условиями внешнеторговых договоров [9]. Также российские экспортеры и их дочерние общества в течение трех дней со дня зачисления на свои счета в уполномоченных банках вправе направлять иностранную валюту со своих счетов в зарубежных банках для оплаты обязательств по внешнеторговым договорам, заключенным с нерезидентами, при обеспечении ввоза товара на территорию России либо зачисления иностранной валюты за неввезенные товары до истечения 180 дней [9].

Далее стоит рассмотреть правила покупки иностранной валюты. На данный момент в Перечне поручений Президента России по итогам совещания по экономическим вопросам от 18 мая 2023 года содержится следующее: «ежемесячный лимит в размере не более 1 млрд долларов США на покупку резидентами иностранной валюты на внутреннем валютном рынке Российской Федерации в целях последующего зачисления иностранной валюты на счета, открытые... за пределами территории Российской Федерации». Нерезиденты — юридические лица из недружественных иностранных государств не имеют право покупать иностранную валюту на внутреннем валютном рынке России» [10].

Следующая мера касается покупки наличной валюты. Согласно информации Банка России от 7 марта 2025 года ограничения по наличной валюте продлены до 9 сентября 2025 года в связи с действующими санкциями, которые не позволяют российским финансовым организациям покупать наличную валюту западных стран. Во-первых, действует лимит на снятие валюты со своего счета, открытого до 9 марта 2022 года, для граждан в размере не более 10 тыс. долларов или евро в эквиваленте. Остальные сред-

ства можно получить в рублях. Во-вторых, банкам запрещено взимать комиссию с граждан при выдаче валюты со счетов. В-третьих, выдача валютных переводов без открытия счета и через электронные кошельки осуществляется в рублях. В-четвертых, юридические лица — нерезиденты не могут получить наличные в долларах США, евро, фунтах стерлингов и японских иенах. А юридические лица — резиденты могут получить со счетов наличные доллары США, евро, фунты стерлингов и японские иены только на цели командировочных расходов исходя из установленных в соответствии с законодательством нормативов оплаты (на другие валюты ограничений нет) [11].

Кроме того, необходимо сказать также о разрешении наличных расчетов по внешнеторговым контрактам. Постановлением Правительства РФ от 26.12.2022 № 2433 было утверждено, что резиденты могут получать от нерезидентов наличную иностранную валюту или рубли по договорам по факту передачи товаров, оказания услуг и т. д. С полученными денежными средствами необходимо поступить следующим образом: либо далее использовать для расчетов по внешнеторговым контрактам, либо зачислить на счета в иностранных банках, либо ввезти в страну и зачислить на свои счета в уполномоченном банке [5]. В соответствии с постановлением Правительства РФ от 24.06.2023 № 1024 резиденты также имеют право получать наличными денежными средствами не только оплату по факту, но и возврат авансовых платежей по не ввезенным в Россию товарам, а также возврат займов, выданных нерезидентам [6].

Теперь необходимо проанализировать меры, касающиеся трансграничных переводов резидентов и нерезидентов. Итак, согласно информации Банка России от 21 марта 2025 года на данный момент граждане России и физические лица — граждане дружественных стран могут ежемесячно переводить на любые счета в зарубежных банках не более 1 млн долларов США или сумму в другой валюте в эквиваленте. Через системы денежных переводов ежемесячно можно перевести не более 10 тыс. долларов США. Нерезиденты, работающие на территории РФ, имеют право переводить за границу средства в размере заработной платы. Юридические лица из недружественных государств переводить средства за рубеж не могут. Банки из недружественных стран имеют возможность осуществлять переводы денежных средств в рублях с помощью корреспондентских счетов, открытых в российских кредитных организациях, если счета плательщика и получателя открыты в зарубежных банках. Такие ограничения действуют до 30 сентября 2025 года [12].

Таким образом, были проанализированы основные специальные экономические меры, введенные с начала специальной военной операции. Основные причины для их введения — это необходимость поддержания финансовой стабильности, снижения волатильности валютного рынка и укрепления курса рубля, увеличения экспортных операций, поддержка отечественных производителей и участников ВЭД.



На примере таможенных органов можно проанализировать изменения в осуществлении валютного контроля со стороны органов валютного контроля. Так, в 2022 году по сравнению с предыдущим годом увеличилось количество проверок соблюдения участниками ВЭД требований актов валютного законодательства и количество дел, возбужденных по ст. 15.25 КоАП РФ, с 7 тыс. до 9,2 тыс. В 2023 году количество данных проверок незначительно сократилось, однако количество дел, возбужденных по ст. 15.25 КоАП, увеличилось до 10,2 тыс. Кроме того, «в целях обеспечения контроля за валютными операциями отдельных экспортеров в части соблюдения ими требования о репатриации иностранной валюты произведено распределение участников ВЭД между таможенными органами для осуществления мониторинга за обязательной продажей экспортерами иностранной валюты на внутреннем валютном рынке Российской Федерации» [14]. Также в 2023 году таможенные органы предотвратили 650 попыток вывоза наличной валюты сверх установленного лимита, что на 250 попыток больше, чем годом ранее. В 2024 году количество проведенных должностными лицами таможенных органов проверок на предмет соблюдения участниками ВЭД валютного законодательства сократилось на 1 тыс. и достигло значения в 4,1 тыс. Такая же тенденция наблюдалась относительно количества возбужденных дел по ст. 15.25 КоАП РФ (8,5 тыс.) и предотвращенных попыток вывоза наличной иностранной валюты сверх установленной нормы (350) [14]. На рисунке 1 приведены данные о количестве дел об административных правонарушениях по ст. 15.25 КоАП РФ, возбужденных таможенными органами с 2017 по 2024 год.

На рисунке 2 наглядно видно, что общая тенденция сокращения количества дел, возбужденных таможенными органами по ст. 15.25 за последние восемь лет, связана не с уменьшением общего количества дел об администра-

тивных правонарушений, возбуждаемых таможенными органами ежегодно, а именно с сокращением доли дел, связанных с валютными нарушениями в общей массе дел об АП.

### Заключение

В условиях действия экономических санкций валютный контроль в стране приобретает особую актуальность, так как потоки валюты, поступающие в страну, уменьшаются, а количество требований со стороны органов валютного регулирования и контроля по отношению к участникам валютных операций зачастую увеличивается. У контролирующих органов, в том числе и таможенных органов, появляются дополнительные обязанности, к которым можно отнести, к примеру, особое внимание к проверке таможенной стоимости товаров при бартерных сделках (так как такие сделки становятся более распространены) или дополнительные ограничения в части перемещения наличных денежных средств физическими лицами, а также юридическими лицами в целях проведения расчетов по международным контрактам, что усложняет и делает еще более значимым проведение должного валютного и таможенного контроля.

Специальные экономические меры, включающие валютные ограничения, на данный момент являются определяющими в валютном регулировании и валютном контроле, именно на них необходимо ориентироваться участникам внешнеэкономической деятельности при заключении сделок с иностранными контрагентами, осуществлении любых валютных операций. Подобные меры в некоторой степени усложняют внешнеторговую деятельность, но в текущих условиях являются единственно возможным вариантом эволюции валютной политики.

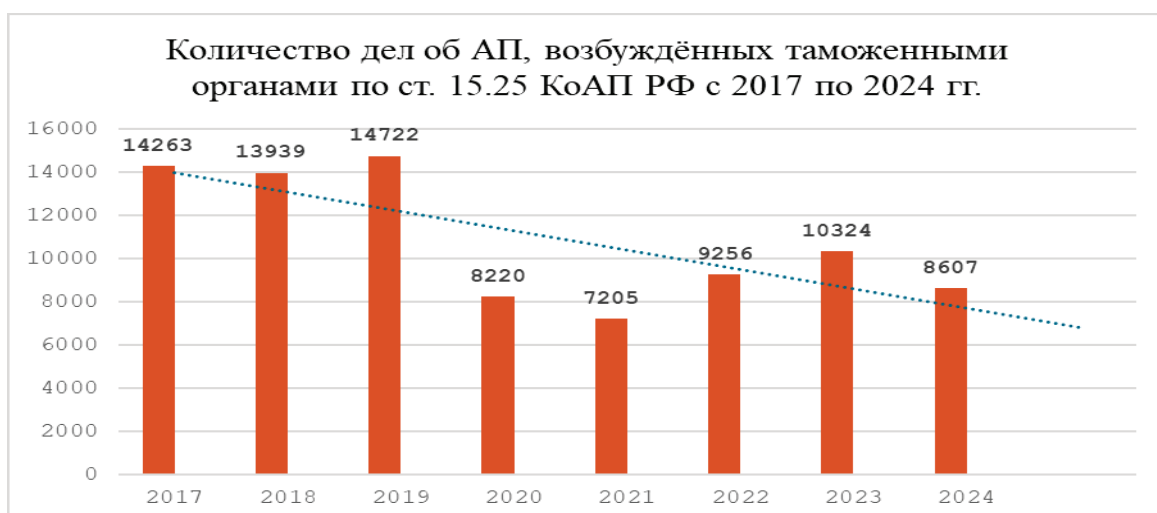


Рис. 1. Динамика количества дел об АП, возбужденных таможенными органами по ст. 15.25 КоАП РФ с 2017 по 2024 год

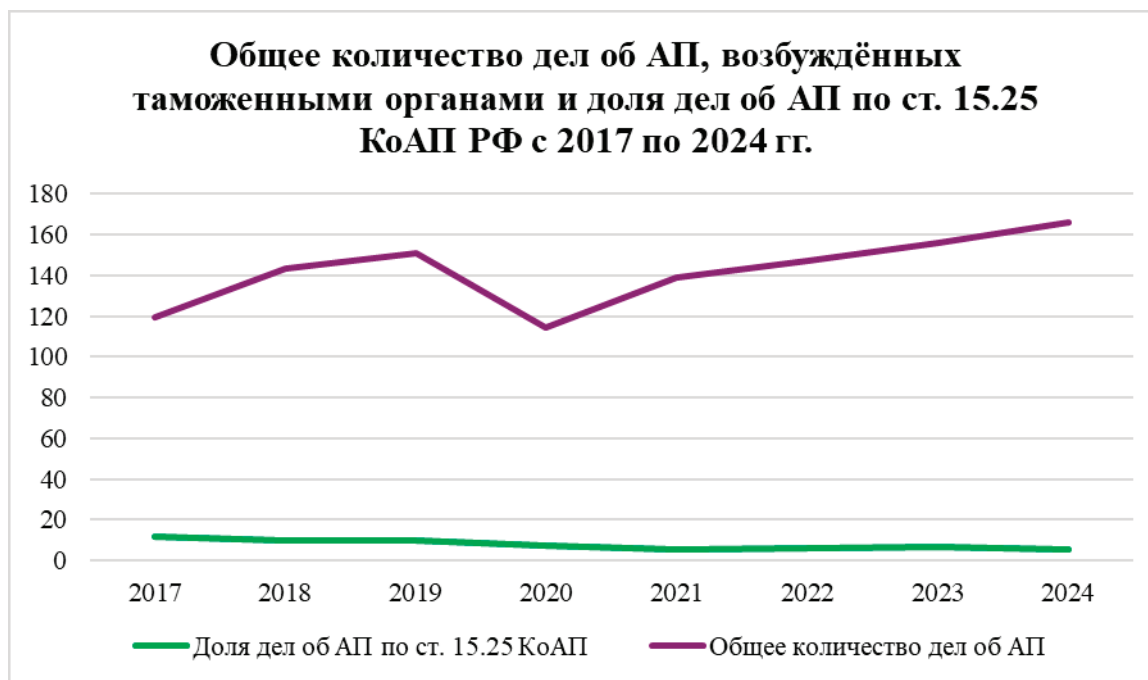


Рис. 2. Динамика показателей правоохранительной деятельности таможенных органов по линии административного производства

Источник: официальный сайт ФТС России [13]

Литература:

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 03.02.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025). — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/).
2. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ (с изменениями на 8 августа 2024 года) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/901882225>.
3. Федеральный закон «О специальных экономических мерах и принудительных мерах» от 30.12.2006 № 281-ФЗ (с изменениями на 08.08.2024). — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64883/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64883/).
4. Указ Президента РФ «О некоторых вопросах государственного контроля и надзора в финансово-бюджетной сфере» от 02.02.2016 № 41 (с изменениями на 15 мая 2018 года) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/420333360>.
5. Постановление Правительства РФ от 26.12.2022 № 2433 (ред. от 24.06.2023) «Об утверждении Правил осуществления между резидентами и нерезидентами расчетов наличными денежными средствами». — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_435659/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_435659/).
6. Постановление Правительства РФ от 24.06.2023 № 1024 «О внесении изменений в Правила осуществления между резидентами и нерезидентами расчетов наличными денежными средствами». — Режим доступа: <https://www.alta.ru/tamdoc/23ps1024/>.
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.10.2023 № 1681 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 11 октября 2023 г. № 771» (с изменениями на 13 декабря 2024 года) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1303430475>.
8. Постановление Правительства РФ от 30.05.2024 № 725 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 6 марта 2022 г. № 295». — Режим доступа: <https://www.alta.ru/tamdoc/24ps0725/>.
9. Постановление Правительства РФ от 13.12.2024 № 1771 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_493449/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_493449/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/).
10. «Перечень поручений по итогам совещания по экономическим вопросам» (утв. Президентом РФ 18.05.2023 № Пр-1011). — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_447680/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447680/).

11. Информация Банка России от 7 марта 2025 г. «Банк России сохранил еще на полгода, до 9 сентября 2025 года, ограничения на снятие наличной иностранной валюты». — Режим доступа: <https://base.garant.ru/411611029/>.
12. Информация Банка России от 21 марта 2025 г. «Банк России сохранил еще на 6 месяцев ограничения на перевод средств за рубеж». — Режим доступа: <https://base.garant.ru/411727035/>.
13. Показатели правоохранительной деятельности таможенных органов Российской Федерации / Официальный сайт ФТС России. — Москва. — Режим доступа: <https://customs.gov.ru/activity/pravoohranitel-naya-deyatel-nost-informacziya-upravleniya-tamozhennyx-rassledovaniy-i-doznaniya?page=1>.
14. Ежегодный сборник «Таможенная служба Российской Федерации в 2023 году». — Официальный сайт ФТС России. — Режим доступа: <https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii>.
15. Дирксен, Т. В. Валютное регулирование и валютный контроль: учебник для вузов / Т. В. Дирксен, Н. А. Семёнкина; под ред. Ю. А. Крохиной. — 10-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство «Юрайт», 2025. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19811-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа «Юрайт» [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/562754>.
16. Щеголева, Н. Г. Валютный рынок и валютное регулирование: учебник для вузов / Н. Г. Щеголева. — Москва : Издательство «Юрайт», 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16352-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа «Юрайт» [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/568082>.

## Разработка стратегии управления персоналом в современных экономических условиях (на примере ТОО «Масло-Дел»)

Куанышбай Темирлан Кайратулы, студент магистратуры  
Научный руководитель: Ералина Эльмира Маратовна, ассоциированный профессор  
Университет «Туран» (г. Алматы, Казахстан)

*В условиях современной экономики вопросы стратегического управления персоналом приобретают ключевое значение для развития компаний. В данной статье рассматриваются теоретические основы формирования стратегии управления персоналом, а также проводится анализ текущей кадровой политики предприятия ТОО «Масло-Дел». Выявленные проблемы и слабые стороны в системе управления персоналом стали основанием для выработки практических рекомендаций по разработке эффективной HR-стратегии. В работе обобщен зарубежный и отечественный опыт, акцент сделан на цифровизацию, мотивационные механизмы и построение внутренней корпоративной культуры. Предложенные меры могут быть использованы другими производственными компаниями Казахстана.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, HR-стратегия, производственное предприятие, цифровизация, мотивация, текучесть кадров, Казахстан, ТОО «Масло-Дел»

### Введение

Современная экономика находится в состоянии постоянных изменений, вызванных развитием технологий, цифровой трансформацией и усилением глобальной конкуренции. В этих условиях ключевым фактором успеха компании становится не только наличие современных производственных мощностей или финансовых ресурсов, но и способность эффективно управлять человеческими ресурсами. Управление персоналом становится стратегическим инструментом развития, а не просто административной функцией.

Наиболее остро эта проблема стоит в производственном секторе, где квалификация сотрудников, уровень вовлеченности и организационная культура напрямую влияют на качество продукции и конкурентоспособность предприятия. Компании, которые не ин-

вестируют в развитие своего персонала, сталкиваются с высокой текучестью кадров, снижением производительности и риском утраты ценных специалистов.

ТОО «Масло-Дел», являющееся одним из лидеров молочной промышленности Казахстана, представляет интересный пример для анализа. Несмотря на успешную рыночную позицию, предприятие сталкивается с рядом внутренних кадровых проблем, что делает тему разработки стратегии управления персоналом крайне актуальной.

Цель настоящей статьи — на основе анализа текущей кадровой политики ТОО «Масло-Дел» разработать рекомендации по формированию эффективной HR-стратегии, учитывающей особенности экономической среды, требования рынка труда и современные подходы к управлению персоналом.

Теоретические основы стратегического управления персоналом

Стратегическое управление персоналом представляет собой целостную систему методов и подходов, направленных на обеспечение долгосрочного соответствия между целями организации и развитием ее кадрового потенциала. Оно формирует связь между стратегией компании и системой управления трудовыми ресурсами, включая подбор, развитие, удержание и вовлечение персонала.

**А. Я. Кибанов** в классическом труде «*Основы управления персоналом*» (М.: Инфра-М, 1997) и в более позднем издании «*Управление персоналом организации*» (М.: Инфра-М, 2010) акцентирует внимание на необходимости интеграции кадровой функции в стратегическую модель управления предприятием. Автор подчеркивает, что эффективность управления персоналом напрямую связана с устойчивостью компании в условиях рыночной экономики.

**Т. Ю. Базаров** в книге «*Управление персоналом*» (М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012) рассматривает стратегическое управление как ключевой элемент организационного развития. По его мнению, формирование кадрового резерва, систем карьерного роста и мотивации должно быть логически связано с корпоративной стратегией и моделями компетенций.

Важные аспекты реформирования кадровой системы в Казахстане раскрываются в исследовании **OECD Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan** (2018). В отчете анализируется трансформация государственной службы в Республике Казахстан по следующим ключевым направлениям: прозрачность процедур отбора, внедрение KPI, обеспечение мер по профессиональному развитию кадров и использование цифровых инструментов в управлении персоналом, а также подчеркивается необходимость стратегической координации HR-политики с целями государственной модернизации. Этот документ подтверждает необходимость перехода от административного кадрового сопровождения к стратегическому управлению человеческим капиталом, включая долгосрочное планирование, обучение и формирование кадрового резерва.

На международном уровне ключевым трудом остается руководство **М. Армстронга** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13-е изд. London: Kogan Page, 2014), в котором подробно рассматриваются вопросы стратегического планирования персонала, управления талантами и построения корпоративной культуры. Армстронг подчеркивает необходимость партнерства между HR и линейным менеджментом как условия эффективного развития человеческих ресурсов.

Таким образом, стратегическое управление персоналом сегодня охватывает широкий спектр задач — от анализа потребностей и подбора кадров до цифровизации HR-процессов, развития лояльности, повышения вовлеченности и адаптации к изменениям внешней среды. Теоретические подходы российских, казахстанских и зарубежных авторов дают основу для практического при-

менения стратегий управления персоналом в конкретных организациях.

### Анализ системы управления персоналом в ТОО «Масло-Дел»

ТОО «Масло-Дел» — одно из крупнейших предприятий пищевой промышленности Казахстана, специализирующееся на производстве молочной продукции. Компания обладает широкой филиальной сетью, развитой логистикой и стабильной клиентской базой. При этом человеческий капитал выступает важнейшим ресурсом, обеспечивающим устойчивость и конкурентоспособность компании на рынке. Анализ системы управления персоналом компании позволил выявить как положительные аспекты, так и ключевые проблемные зоны, требующие стратегического вмешательства.

На текущий момент в компании реализуется базовая кадровая функция: обеспечен учет персонала, соблюдаются требования трудового законодательства, оформляются трудовые договоры, ведется кадровое делопроизводство. Однако кадровая работа во многом носит реактивный, а не стратегический характер. Преобладает административный подход, ориентированный на текущее сопровождение персонала, а не на его развитие и удержание.

В ходе производственной практики были изучены внутренние документы, положения по кадровым вопросам, а также проведены анкетирование сотрудников и интервью с представителями HR-подразделения. Анализ показал, что в компании отсутствует формализованная стратегия управления персоналом, кадровая политика не интегрирована в корпоративную стратегию, а ключевые HR-процессы функционируют фрагментарно. Это выражается в отсутствии системной работы по формированию кадрового резерва, планированию потребности в персонале, проведению регулярной оценки эффективности труда.

Особое внимание было уделено мотивационной системе. В компании преобладает материальное стимулирование (заработная плата и премии), в то время как нематериальные методы практически не применяются. Отсутствуют программы признания достижений, командообразующих мероприятий проводится недостаточно, а корпоративная культура формируется стихийно. В результате наблюдается снижение вовлеченности сотрудников и высокий уровень текучести, особенно на рабочих должностях.

Было установлено, что адаптация новых сотрудников осуществляется не по единым стандартам, а в каждом подразделении на усмотрение руководителей. Это создает риск неравномерного уровня знаний и демотивации персонала на раннем этапе адаптации. Система обучения и повышения квалификации не выстроена как процесс: семинары и тренинги проводятся нерегулярно, в зависимости от производственной необходимости, а не от результатов оценки компетенций.



Кроме того, в компании не ведется системный мониторинг удовлетворенности сотрудников и не реализуется практика обратной связи между руководством и коллективом. Это затрудняет идентификацию скрытых проблем и снижает доверие работников к системе управления.

Таким образом, в ТОО «Масло-Дел» существует необходимость трансформации кадровой функции — от административной поддержки к стратегическому управлению человеческим капиталом. Без внедрения современных подходов в области HR компания рискует столкнуться с дефицитом кадров, снижением эффективности и ростом издержек, связанных с текучестью и адаптацией персонала.

### Зарубежный и отечественный опыт

Зарубежные компании демонстрируют успешные примеры реализации стратегий в сфере управления персоналом. Так, в компании Google внедрены цифровые платформы для мониторинга вовлеченности сотрудников, обратной связи и персонального развития. General Electric использует систему планирования карьеры и ротации кадров, а японские корпорации делают акцент на лояльности и долгосрочном сотрудничестве, развивая внутренние институты наставничества.

В странах СНГ в последние годы также усилилось внимание к кадровой политике. Так, в Казахстане реализуются программы цифровизации HR (цифровая биржа труда, электронные трудовые книжки), однако на уровне компаний зачастую отсутствует стратегический подход. Отдельные примеры успешного внедрения наблюдаются в банковской и телекоммуникационной отраслях, в то время как производственный сектор остается менее охваченным современными практиками.

### Предложения по разработке HR-стратегии

1. Формирование кадрового резерва (создание внутреннего пула перспективных сотрудников с последующим развитием их компетенций).

Использование системы наставничества, карьерных треков и стажировок.

2. Оценка и развитие персонала (внедрение системы оценки по модели 360°, проведение регулярных аттестаций, составление индивидуальных планов развития). Привязка результатов оценки к системе премирования.

3. Развитие нематериальной мотивации (создание программ признания заслуг, организация корпоративных мероприятий, развитие внутренних коммуникаций и обратной связи, вовлечение сотрудников в принятие решений).

4. Цифровизация HR-процессов (переход на электронный документооборот, автоматизация подбора персонала, внедрение HR-аналитики и цифровых инструментов для управления талантами).

5. Развитие корпоративной культуры (формирование ценностей компании, информирование сотрудников о миссии и целях, укрепление командного духа).

### Заключение

Разработка стратегии управления персоналом — важнейшее условие обеспечения устойчивого роста предприятия. В условиях высокой конкуренции, ограниченного доступа к квалифицированной рабочей силе и постоянных изменений внешней среды только системный и долгосрочный подход к HR может стать залогом успеха.

ТОО «Масло-Дел» обладает потенциалом для выстраивания эффективной кадровой политики, которая будет соответствовать задачам развития. Реализация предложенной стратегии позволит снизить текучесть кадров, повысить мотивацию и производительность труда, укрепить имидж компании как привлекательного работодателя.

Результаты исследования и разработанные рекомендации могут быть использованы в других производственных компаниях Казахстана, заинтересованных в модернизации системы управления персоналом и повышении ее стратегической эффективности.

### Литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. — М. : Инфра-М, 1997. — 312 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. — М. : Инфра-М, 2010. — 368 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 447 с.
4. OECD. Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan. — Paris : OECD Publishing, 2018. — URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/benchmarking-civil-service-reform-in-kazakhstan\\_g1g876f7/9789264288096-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/benchmarking-civil-service-reform-in-kazakhstan_g1g876f7/9789264288096-en.pdf)
5. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. — 13th ed. — London : Kogan Page, 2014. — 792 p.

## Значение таможенных органов как органа валютного контроля в условиях международных санкций

Купцова Вера Сергеевна, студент

Научный руководитель: Скудалова Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

*В данной статье выделяются ключевые аспекты осуществления валютного контроля, который осуществляется таможенными органами в свете действующих санкций, а также рассматривается деятельность таможенных органов, включая статистику по возбужденным делам, что позволяет комплексно оценить эффективность их работы.*

**Ключевые слова:** санкции, валютное регулирование и валютный контроль, таможенные органы.

Актуальность настоящей статьи обусловлена стремительным распространением экономических ограничений, наложенных на Российскую Федерацию с 2022 года недружественными государствами, что ставит страну в лидеры по количеству вступивших в силу санкций. Эти меры значительно меняют не только макроэкономическую среду, но и затрагивают все сферы экономической деятельности, включая вопросы валютного регулирования и валютного контроля. Таможенные органы Российской Федерации, выступая в роли органа валютного контроля [6], занимают ключевую позицию в системе надзора за валютными операциями, осуществляя тщательный мониторинг перемещения товаров и валютных ценностей [4]. Следует подчеркнуть, что санкции послужили основанием для внесения изменений в законодательство РФ в области валютного регулирования и валютного контроля.

В частности, Указ Президента РФ от 1 марта 2022 года № 81 (с изм. от 20.05.2024) ввел дополнительные временные экономические меры, направленные на обеспечение финансовой стабильности страны. В рамках данных мероприятий с 02.03.22 года установлено ограничение на вывоз наличных средств в иностранной валюте и денежных инструментов в иностранной валюте, превышающих сумму в 10 тыс. долларов США.

В таблице 1 представлены данные о результатах деятельности таможенных органов в период с 2021 по 2024 год. Наблюдается общий рост числа возбужденных дел по статье 15.25 КоАП: количество дел увеличилось с 7205 в 2021 году до 10 324 в 2023 году. Это связано с ужесточившимися санкциями, что привело к значительному числу нарушений, среди которых наибольшее количество свя-

зано с несвоевременным представлением налоговым службам уведомлений об открытии зарубежных счетов как юридических, так и физических лиц, а также отчетов о движении средств.

В свою очередь одной из основных задач таможенных органов является противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, а также финансированию терроризма [1]. Информация о декларациях на товары, а также о выявленных на этапе таможенного декларирования признаках возможных нарушений валютного законодательства передается в Центральный банк (ЦБ) [10]. Согласно информации, представленной ЦБ, значительная доля теневых финансовых услуг приходится на торговые сделки. В 2024 году сумма предотвращенного вывода денежных средств резко возросла до 22,53 млрд. рублей. Такое резкое увеличение может быть связано с несколькими факторами. Во-первых, с 1 октября 2024 года на сайте ЦБ появилась возможность проверки компаний и ИП на принадлежность к группе высокого риска, что также может способствовать повышению эффективности контроля и предотвращения незаконного вывода средств. А во-вторых, по данным ФТС России, в этом же периоде значительно возросло количество возбужденных уголовных дел, связанных с валютными операциями. Если в 2023 году таких дел было 170, то в 2024 году их число увеличилось до 240. Эти дела касаются переводов денежных средств в иностранной валюте или в валютах Российской Федерации на счета нерезидентов с использованием подложных документов (193.1 УК РФ).

Также в 2022 году заметно увеличение попыток участников ВЭД незаконного вывоза денежных средств на 0,7 миллиарда рублей по сравнению с 2021 годом, что на-

Таблица 1. Результаты проверок таможенных органов за 2021–2024 гг. [11]

Показатель	2021	2022	2023	2024
Предотвращен незаконный вывод денежных средств из РФ на сумму в рамках взаимодействия с ЦБ, млрд. руб.	5,5	0,9	1,1	22,53
Сумма предотвращенного вывоза денежных средств ФЛ таможенными органами через границу, млрд. руб.	1,4	2,1	1,9	1,8
Количество проверок соблюдения участниками ВЭД валютного законодательства РФ, тыс.	5	5,2	5,1	4,1
Дела по административным нарушениям (по статье 15.25 КоАП РФ), тыс.	7,2	9,2	10,2	8,5

прямоу связано с введением указанных выше ограничений на вывоз наличных денежных средств.

Подобные показатели могут быть дополнительно подтверждены количеством дел, возбуждаемых таможенными органами в рассматриваемый период. В частности, на рис. 1 представлено количество дел, возбужденных по статьям 16.4 КоАП «Недекларирование либо недостоверное декларирование физическими лицами наличных денежных средств и (или) денежных инструментов» и 200.1 УК РФ, касающейся «Контрабанды наличных денежных средств и (или) денежных инструментов». На этом рисунке также наблюдается увеличение числа правонарушений в данной области в 2022 году.

Изменения в законодательстве затронули и процесс репатриации валютной выручки, что подразумевает обязательство резидентов возвращать денежные средства, включая иностранную валюту, на территорию Российской Федерации [4]. Вследствие зарубежных санкций, наложенных на большинство российских банков, произошло блокирование платежей от иностранных контрагентов, что значительно усложнило выполнение обязательств по внешнеэкономическим контрактам. В этой связи был издан Указ Президента РФ № 529 [8], в пункте 4 которого указано, что при осуществлении внешнеэкономиче-

ской деятельности и/или при предоставлении и возврате займов российскими юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями не действуют требования частей 1 и 2 статьи 19 Закона № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» (с изм. От 01.09.2024)». Так, с 16 октября 2023 года по 30 апреля 2025 года российские экспортеры, перечисленные в Перечне [10], обязаны зачислять выручку на свои счета в уполномоченных банках и реализовывать ее в иностранной валюте на внутреннем валютном рынке России в установленные сроки и размер. Тем не менее, несмотря на отмену обязательной репатриации, валютный контроль для внешнеэкономических контрактов продолжает действовать: необходимо регистрировать контракты в уполномоченном банке и предоставлять соответствующие документы и информацию.

В связи с отменой репатриации можно говорить о снижении возбужденных уголовных дел по статье 193 УК РФ «Уклонение от исполнения обязанностей по репатриации денежных средств в иностранной валюте или валюте Российской Федерации», что показано на рис. 2.

Следует отметить, что вывоз капитала с нарушением действующих норм валютного законодательства не является целью само по себе, поскольку обходить их стало нецелесообразно.

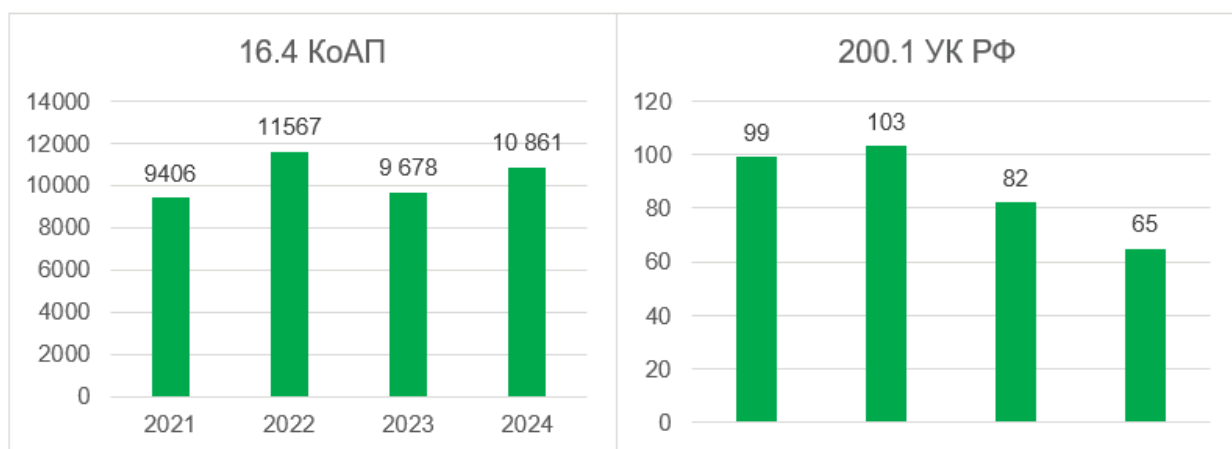


Рис. 1. Количество возбужденных дел таможенными органами по статьям 16.4 КоАП и 200.1 УК РФ с 2021- 2024г.г. [12]

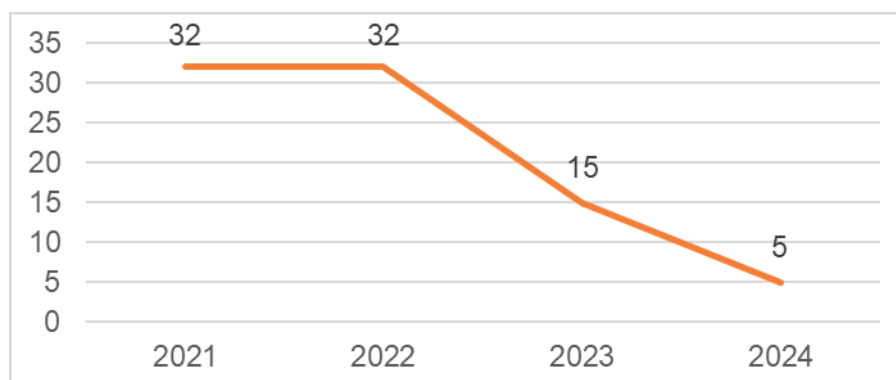


Рис. 2. Количество возбужденных дел таможенными органами по статье 193 УК РФ [12]

В заключении следует подчеркнуть, что таможенные органы РФ играют ключевую роль в системе валютного контроля, обеспечивая соблюдение законодательства и защиту экономических интересов страны. Функции таможенных органов также включают в себя применение различных мер ответственности. Это позволяет таможенным органам по результатам проводимых проверок

оперативно реагировать на любые попытки обхода законодательства и снижать риски, связанные с незаконной финансовой деятельностью. В целом, отмеченная динамика по возбуждению дел может быть связана с множеством факторов, среди которых как изменения в законодательстве, так и адаптацию субъектов к действующим правовым нормам.

#### Литература:

1. «Таможенный кодекс Евразийского экономического союза» (ред. от 29.05.2019) (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru/document/cons6/> (дата обращения: 11.04.2025).
2. «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.02.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/) (дата обращения: 11.04.2025).
3. «Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 04.08.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.10.2023) — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru/document/c> (дата обращения: 11.04.2025).
4. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 N 173-ФЗ (последняя редакция) — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45458/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45458/) (дата обращения: 12.04.2025).
5. Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.08.2018 N 289-ФЗ (последняя редакция) — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_3040/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_3040/) (дата обращения: 11.04.2025).
6. Указ Президента РФ от 02.02.2016 N 41 (ред. от 15.05.2018) «О некоторых вопросах государственного контроля и надзора в финансово-бюджетной сфере» — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193262/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193262/) (дата обращения: 13.04.2025).
7. Указ Президента РФ от 05.07.2022 N 430 (ред. от 18.12.2023) «О репатриации резидентами — участниками внешнеэкономической деятельности иностранной валюты и валюты Российской Федерации» — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_421212/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421212/) (дата обращения: 11.04.2025).
8. Указ Президента РФ от 08.08.2022 N 529 «О временном порядке исполнения обязательств по договорам банковского счета (вклада), выраженных в иностранной валюте, и обязательств по облигациям, выпущенным иностранными организациями» — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_424001/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_424001/) (дата обращения: 12.04.2025).
9. Постановление Правительства РФ от 29.03.2023 N 499 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. N 1459». — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_443496/3b/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_443496/3b/)
10. Постановление Правительства РФ от 12.10.2023 N 1681 (ред. от 13.12.2024) «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 11 октября 2023 г. N 771» — [Электронный ресурс] // справочная правовая система «Консультант-Плюс». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_460055/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_460055/) (дата обращения: 12.04.2025).
11. Федеральная таможенная служба. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://customs.gov.ru/activity/results/itogovye-doklady-o-rezul-tatax-deyatel-nosti> (дата обращения: 12.04.2025).
12. Федеральная таможенная служба. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://customs.gov.ru/activity/pravoohranitel-naya-deyatel-nost-/> (дата обращения: 12.04.2025).



## Внедрение программного обеспечения для снижения дебиторской задолженности

Литвиненко Раиса Аркадьевна, студент

Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова (г. Новороссийск, Краснодарский край)

*В статье рассматриваются актуальные вопросы автоматизации управления дебиторской задолженностью через внедрение специализированного программного обеспечения. Анализируются ключевые функциональные возможности современных решений, методики их внедрения и экономический эффект от применения. Особое внимание уделяется практическим аспектам интеграции ПО в существующие бизнес-процессы компаний.*

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, программное обеспечение, автоматизация управления, взыскание долгов, CRM-системы.

В условиях ужесточения конкурентной среды и роста экономических рисков проблема эффективного управления дебиторской задолженностью приобретает особую актуальность для предприятий всех отраслей. Традиционные методы контроля расчетов с контрагентами часто оказываются недостаточно эффективными, что приводит к росту просроченных платежей, увеличению финансовых потерь и снижению ликвидности.

Современные информационные технологии предлагают действенное решение данной проблемы через внедрение специализированного программного обеспечения, позволяющего автоматизировать процессы контроля и взыскания дебиторской задолженности. По данным исследований, использование таких систем позволяет сократить объем просроченной задолженности на 25–40 % и значительно уменьшить трудозатраты на ее управление.

Рынок программного обеспечения для управления дебиторской задолженностью предлагает широкий спектр решений, которые можно классифицировать по следующим категориям:

- CRM-системы с модулями управления задолженностью. Примерами являются Битрикс24, Мегаплан. Функционал: автоматическое напоминание о платежах, контроль лимитов кредитования, интеграция с бухгалтерскими системами;

- Специализированные системы управления ДЗ. Примерами являются «1С: Документооборот», «Контур.Фокус», «Debtor». Функционал: скоринг контрагентов, автоматизация претензионной работы, прогнозирование платежей;

- AI-решения для анализа платежной дисциплины. Примерами являются CollectAI, Receivables.ai. Функционал: машинное обучение для оценки рисков, автоматизация взаимодействия с должниками.

Процесс внедрения специализированного программного обеспечения для управления дебиторской задолженностью требует тщательного планирования и поэтапной реализации. Начальным и наиболее важным этапом является всесторонний анализ существующих бизнес-процессов компании. Этот этап предполагает проведение детального аудита текущего состояния расчетов с контрагентами, в ходе которого выявляются основные проблемные зоны, такие как частые случаи просрочки

платежей, недостаточный контроль за исполнением договорных обязательств и неэффективные механизмы работы с должниками. Параллельно с аудитом необходимо определить ключевые показатели эффективности (KPI), которые позволят в дальнейшем оценить успешность внедрения системы. Эти показатели могут включать средний срок погашения задолженности, процент просроченных платежей и уровень затрат на взыскание [1, с. 52].

После завершения аналитической работы наступает этап выбора и адаптации программного решения. Этот процесс начинается с сравнительного анализа доступных на рынке систем, при котором особое внимание уделяется соответствию функциональных возможностей ПО специфике бизнеса компании. Важно учитывать такие факторы, как масштаб операций, отраслевые особенности и существующая ИТ-инфраструктура. После выбора оптимального решения проводится его настройка — определяются параметры автоматических уведомлений, настраиваются лимиты кредитования, разрабатываются шаблоны документов и претензий. Одновременно с технической адаптацией системы разрабатываются регламенты работы, которые четко определяют обязанности сотрудников и порядок взаимодействия между отделами.

Заключительным и технически наиболее сложным этапом является интеграция нового программного обеспечения с существующими корпоративными системами. Особое значение имеет обеспечение бесперебойного обмена данными между системой управления дебиторской задолженностью, ERP-системой и бухгалтерскими программами. Это требует тщательной настройки API-интерфейсов или разработки специализированных коннекторов. В процессе интеграции создается единая база контрагентов, которая становится основой для последующей аналитической работы. Важным элементом этого этапа является миграция исторических данных, позволяющая сохранить преемственность в работе с клиентами и обеспечить полноценный анализ платежной дисциплины.

Завершающей фазой внедрения является обучение персонала, от качества проведения которого во многом зависит эффективность использования системы. После завершения обучения рекомендуется провести тестовый период работы, в ходе которого можно выявить и устрани-

нить возможные недочеты перед полномасштабным запуском системы.

Рассмотрим несколько примеров компаний, которым внедрение ПО для управления дебиторской задолженностью помогло улучшить финансовую устойчивость [2].

Пример 1: Компания «Альфа», занимающаяся оптовой торговлей, столкнулась с проблемой высокой доли просроченной дебиторской задолженности. После внедрения специализированного ПО объем просроченных платежей сократился на 30 % всего за полгода. Благодаря автоматизации процесса отправки уведомлений и анализа финансового поведения клиентов, компания смогла оперативно реагировать на задержки и снижать количество проблемных контрактов.

Пример 2: Финансово-кредитная организация «Бета» внедрила систему мониторинга дебиторской задолженности, что позволило сократить затраты на взыскание

долгов на 20 %. Система автоматически генерирует письма-напоминания и формирует списки приоритетных дел для юристов, работающих с проблемными случаями.

Использование специализированного программного обеспечения для управления дебиторской задолженностью является действенным способом укрепления финансовой стабильности компании. Эти решения помогают автоматизировать стандартные процедуры, усилить контроль за расчетами, снизить финансовые риски и эффективно управлять денежными потоками.

Дальнейшее развитие данного направления связано с внедрением технологий искусственного интеллекта для прогнозирования платежного поведения контрагентов и автоматизации процесса взыскания задолженности. Комплексный подход к автоматизации управления ДЗ позволяет компаниям получить значительные конкурентные преимущества в условиях нестабильной экономической среды [4].

#### Литература:

1. Беляев А. А., Коротков Э. М. Управление дебиторской задолженностью: Учебник / М.: ИНФРА-М, 2019. — 352 с.
2. Мухин, М. Управление дебиторской задолженностью: в комиксах: практическое руководство для разумных руководителей / М. Мухин; под редакцией И. Ошейко, В. Мылова. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 240 с.
3. Тычинина, Н. А. Учетно-аналитическое обеспечение управления дебиторской и кредиторской задолженностью как фактор устойчивого развития организации / Н. А. Тычинина // Теория и практика современной науки. — 2019. — № 4. — С. 80–90.
4. Покудов А. В. Как управлять дебиторской задолженностью. — М.: Эксмо, 2022. — 464 с.
5. Королева, А. А. «Отражение дебиторской задолженности в системе бюджетирования предприятия». Издательство «Синергия», 2022, 578 с..

## Роль нематериальной мотивации в повышении вовлеченности государственных гражданских служащих

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

*В статье рассматривается роль нематериальной мотивации в повышении вовлеченности государственных гражданских служащих на примере Министерства по делам молодежи и социальным коммуникациям Республики Саха (Якутия). Исследуется влияние таких факторов, как признание достижений, карьерный рост, корпоративная культура и условия труда, на уровень вовлеченности сотрудников на работу. На основе проведенного анкетирования сотрудников министерства выявлены основные проблемы в области мотивации, такие как высокая нагрузка, недостаток карьерных перспектив и недостаточное признание усилий сотрудников. В статье предложены рекомендации по внедрению эффективных методов нематериальной мотивации для улучшения рабочих процессов и снижения текучести кадров.*

**Ключевые слова:** нематериальная мотивация, вовлеченность, государственные гражданские служащие.

В последние десятилетия одной из актуальных проблем в государственном управлении является повышение вовлеченности государственных гражданских служащих. В условиях высоких требований к производительности труда и постоянных изменений в государственном секторе эффективное управление персоналом становится

ключевым фактором для успешной реализации государственных программ. Немаловажным элементом в этом процессе является нематериальная мотивация, которая представляет собой систему неформальных, но значимых факторов, способствующих повышению эффективности труда без применения материальных стимулов.

Целью данной работы является исследование влияния нематериальной мотивации на уровень вовлеченности государственных гражданских служащих в контексте Министерства по делам молодежи и социальным коммуникациям Республики Саха (Якутия). Задачи исследования включают анализ существующих проблем мотивации сотрудников в данной сфере, выявление факторов, влияющих на вовлеченность, а также разработку рекомендаций по улучшению системы нематериальной мотивации.

Нематериальная мотивация включает в себя различные виды воздействия, такие как признание заслуг, карьерный рост, условия труда и корпоративная культура. Согласно теории самоопределения (Deci & Ryan, 1985), мотивация сотрудников зависит от удовлетворения трех основных потребностей: потребности в автономии, компетенции и социальной связи. Механизмы нематериальной мотивации, которые способствуют их удовлетворению, могут существенно повысить вовлеченность и производительность труда.

Для анализа влияния нематериальной мотивации на вовлеченность государственных служащих в Министерстве по делам молодежи и социальным коммуникациям Республики Саха (Якутия) был использован метод анкетирования сотрудников, а также анализ существующих практик нематериальной мотивации в министерстве. Опрос охватывает 15 сотрудников, работающих в министерстве, что составляет 79 % от общей численности персонала.

72 % сотрудников отмечают, что отсутствие регулярного признания их профессиональных достижений значительно снижает уровень вовлеченности. Признание со стороны руководства рассматривается как важный элемент нематериальной мотивации, повышающий уверенность сотрудников в своей значимости и полезности для организации. Важным аспектом является и публичное признание достижений на коллективных собраниях, что способствует укреплению чувства принадлежности к организации.

58 % сотрудников считают, что неэффективная организация рабочего времени и перегрузка на рабочем месте напрямую влияют на их продуктивность и уровень вовлеченности. Однако 39 % опрошенных утверждают, что они готовы работать эффективнее, если им будут предоставлены гибкие условия труда (например, возможность работать удаленно или по гибкому графику). Это подтверждает необходимость улучшения условий труда для повышения вовлеченности.

Также 65 % опрошенных выражают неудовлетворенность отсутствием четкой программы профессионального роста. Недостаток образовательных программ и тренингов для сотрудников сдерживает их карьерное развитие и снижает вовлеченность в рабочий процесс. В то же время 58 % опрошенных готовы участвовать в профессиональных курсах и тренингах, если таковые будут предложены, что подтверждает значимость данного аспекта мотивации.

В то время как 52 % респондентов утверждают, что наличие четко прописанных возможностей карьерного роста и улучшения социальных льгот (например, повышения заработной платы, расширения пакета социальных услуг) существенно повлияло бы на их уровень вовлеченности.

Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что уровень вовлеченности государственных гражданских служащих зависит не только от материальных стимулов, но и от различных аспектов нематериальной мотивации. Важно, чтобы организация активно занималась признанием заслуг своих сотрудников, создавала условия для профессионального развития. Эти меры, наряду с улучшением организации работы и созданием ясных карьерных перспектив, могут значительно повысить вовлеченность сотрудников в выполнение задач министерства.

На основе результатов проведенного исследования, а также выявленных факторов, влияющих на вовлеченность государственных гражданских служащих, можно предложить следующие рекомендации, направленные на повышение эффективности системы нематериальной мотивации и улучшение уровня вовлеченности сотрудников.

Для повышения уровня вовлеченности сотрудников министерства необходимо ввести систему регулярного признания и поощрения их достижений. Особое внимание следует уделить публичному признанию заслуг сотрудников на общих собраниях и в ходе корпоративных мероприятий.

Результаты исследования показывают, что значительная часть сотрудников заинтересована в создании более гибких условий труда, включая возможность работы удаленно или по гибкому графику. Рекомендуется провести анализ рабочей нагрузки сотрудников и в случае необходимости внести изменения в организацию рабочего процесса, чтобы снизить чрезмерную нагрузку и повысить эффективность труда.

Для повышения вовлеченности и снижения текучести кадров необходимо создать четкую и прозрачную систему карьерного роста. Рекомендуется внедрить систему планирования карьерных траекторий для сотрудников, где будет четко указано, какие достижения и шаги необходимы для повышения в должности.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит существенно повысить вовлеченность государственных гражданских служащих Министерства по делам молодежи и социальным коммуникациям Республики Саха (Якутия). Усиление нематериальной мотивации через признание заслуг, создание возможностей для профессионального роста, улучшение условий труда будут способствовать не только повышению удовлетворенности сотрудников, но и улучшению общей эффективности работы министерства. Это, в свою очередь, снизит текучесть кадров и обеспечит устойчивость кадрового состава, что является важным элементом для успешной реализации государственных задач республики.

Литература:

1. Концепция реформирования государственной службы Российской Федерации: Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р.
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 04.07.2023) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2004. — № 31. — Ст. 3215.
3. Агапов, А. Ю. Нематериальная мотивация персонала: подходы, методы, инструменты / А. Ю. Агапов. — М. : КноРус, 2021. — 256 с.
4. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. — М. : Альпина Паблишер, 2022. — 352 с.
5. Князев, А. А. Повышение вовлеченности государственных гражданских служащих на основе нематериальных стимулов // Вестник государственной службы. — 2022. — № 4. — С. 45–52.

## Роль таможенных платежей в формировании доходной части федерального бюджета Российской Федерации

Остапчук Михаил Дмитриевич, студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

Таможенные платежи, администрируемые Федеральной таможенной службой, традиционно составляют существенную долю доходной части федерального бюджета Российской Федерации. Эффективность реализации фискальной функции таможенных органов во многом определяет возможности государства по финансированию социально-экономического развития страны, обеспечению макроэкономической стабильности и реализации приоритетных национальных проектов [4].

Правоотношения в области установления и взимания таможенных платежей регулируются нормами Таможенного кодекса ЕАЭС, двусторонних международных соглашений, а в части, не урегулированной международным законодательством — национальным законодательством государств-членов ЕАЭС. В Российской Федерации к числу основных нормативно-правовых актов в данной сфере относятся:

— Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.08.2018 N 289-ФЗ [1],

— Налоговый кодекс Российской Федерации,

— Бюджетный кодексы Российской Федерации [2].

Ключевыми факторами, определяющими объем таможенных доходов федерального бюджета, являются динамика и товарная структура внешнеторгового оборота России, уровень цен на мировых сырьевых рынках, курс рубля к основным валютам внешнеторговых контрактов, ставки ввозных и вывозных таможенных пошлин.

Специфика НДС, взимаемого при ввозе, заключается в том, что он исчисляется по ставкам, аналогичным налогообложению операций на внутреннем рынке (20 % — общая ставка, 10 % — пониженная ставка по отдельным товарам), а налоговой базой является сумма таможенной

стоимости ввозимых товаров, подлежащих уплате таможенных пошлин и акцизов. Как результат, размер НДС при ввозе товаров существенно больше, чем сумма самих таможенных пошлин [3].

В последние годы наблюдается тенденция к снижению как абсолютных, так и относительных показателей таможенных доходов федерального бюджета. Это вызвано комплексом внешних и внутренних факторов, среди которых:

- неблагоприятная ценовая конъюнктура мировых рынков энергоносителей;
- сокращение стоимостных объемов внешней торговли России вследствие девальвации рубля;
- снижение ставок ввозных таможенных пошлин в рамках тарифных обязательств России перед ВТО;
- введение экономических санкций против России и ответных российских контрсанкций;
- реализация политики импортозамещения и локализации производств на территории России.

Важнейшей задачей таможенно-тарифного регулирования в современных условиях является обеспечение фискальной и регулятивной функций таможенных платежей в условиях нестабильности мировой экономики, колебаний внешнеторговой конъюнктуры, геополитических вызовов. Особую актуальность данная проблематика приобрела в период пандемии COVID-19 и последовавшего за ней кризиса глобальных цепочек поставок, а также в связи с введением рядом недружественных стран торгово-экономических санкций против России [4].

Несмотря на существенные колебания объемов внешней торговли, изменение ее товарной и географической структуры в последние годы, таможенные платежи остаются одним из ключевых источников формирования доходной части федерального бюджета.



Таблица 1. Сводная таблица перечисления таможенных и иных платежей в федеральный бюджет РФ. ФТС (2022–2024 гг.)

Показатель	2022	2023	2024 (12 месяцев)
Общий объем таможенных платежей, трлн руб	6,2	5,2	7,349
Доля в доходах федерального бюджета, %	22,4	-	-
Структура таможенных платежей:			
- От импорта, трлн руб	3,3	-	2,066
- От экспорта, трлн руб	2,7	-	0,467
Доля в структуре доходов ФТС, %			
- Вывозные таможенные пошлины	43,5	-	18,4
- Ввозные таможенные пошлины	53,0	-	81,6
Динамика к предыдущему году, %	-19	+12	+11,5
Эффективность контрольных мероприятий			
- Доначислено по результатам контроля после выпуска, млрд руб	28,0	-	45,4
- Перечислено в бюджет по результатам контроля, млрд руб	18,5	-	-
- Рост к предыдущему году, %	+30	+24	+73
- Средняя эффективность таможенной проверки, млн руб	9,6	+11	-



Рис. 1. Динамика таможенных платежей в федеральный бюджет РФ

В структуре таможенных доходов произошли ощутимые изменения. Поступления от импорта товаров составили 3,3 трлн рублей, снизившись на 30 % к уровню предыдущего года вследствие сокращения объемов ввоза импортной продукции. Одновременно поступления от экспортных операций достигли 2,7 трлн рублей, увеличившись на 8 % благодаря высоким мировым ценам на ключевые товары российского экспорта — углеводороды, металлы, минеральные удобрения, зерно. Как результат, доля вывозных таможенных пошлин в структуре доходов ФТС выросла до 43,5 %, тогда как доля ввозных пошлин снизилась до 53 % [5].

Результаты деятельности Федеральной таможенной службы в 2023 году подтверждают ключевую роль таможенных платежей в обеспечении доходной части федерального бюджета Российской Федерации [6]. По итогам работы за 2023 год ФТС перечислила в бюджет более 5,2 трлн рублей таможенных платежей, продемонстрировав рост на 12 % по сравнению с 2022 годом. Прогнозное задание по импортным таможенным платежам на 2023 год уже выполнено на 101 %, а общий план по платежам на текущий год составляет более 6,4 трлн рублей.

Существенные усилия были направлены на обеспечение потребностей российских Вооруженных сил в ходе

проведения специальной военной операции. Товары, предназначенные для нужд СВО, оформлялись незамедлительно, в первоочередном порядке. В целях организации таможенного контроля в новых регионах были созданы и укомплектованы Донецкая и Луганская таможни, Запорожский и Херсонский таможенные посты Крымской таможни.

Особого внимания заслуживает структура погашенной задолженности. Основную долю составляют та-

моженные платежи (92,8 % в 2021 году, 94,7 % в 2022 году и 89,6 % в 2023 году), в то время как доля пеней относительно невелика. Однако следует отметить тенденцию к росту доли пеней в общей структуре погашенной задолженности: с 7,2 % в 2021 году до 10,4 % в 2023 году, что может свидетельствовать о снижении платежной дисциплины участников внешнеэкономической деятельности и/или усилении контрольно-надзорной функции таможенных органов.

Таблица 2. **Информация о погашении задолженности по уплате таможенных платежей и пеней за январь-ноябрь 2024 года [7]**

РТУ, таможни непосредственного подчинения	Сумма погашенной задолженности по уплате таможенных платежей (руб.)	Сумма погашенной задолженности по уплате пеней (руб.)	Общая сумма погашенной задолженности по уплате таможенных платежей и пеней (руб.)
ЦЭТ	11,867,786,874.02	191,298,246.85	12,059,085,120.87
КОТ	782,863,225.82	152,796,470.01	935,659,695.83
МТ	4,718,792,128.69	869,498,818.31	5,588,290,947.00
ЦПТ	225,611,132.56	13,929,395.51	239,540,528.07
ЦТУ	28,644,548,127.86	4,327,141,316.28	32,971,689,444.14
СЗТУ	5,656,815,264.89	823,089,989.03	6,479,905,253.92
ЮТУ	1,762,870,235.23	133,496,609.69	1,896,366,844.92
ПТУ	2,249,769,477.83	279,805,867.20	2,529,575,345.03
УТУ	1,767,680,099.56	180,138,104.53	1,947,818,204.09
СТУ	2,924,393,388.52	210,595,213.49	3,134,988,602.01
ДВТУ	4,302,778,737.43	522,808,299.72	4,825,587,037.15
СКТУ	876,558,760.38	36,457,461.64	913,016,222.02
Итого	65,780,467,452.79	7,741,055,792.26	73,521,523,245.05

Анализ консолидированных данных за период 2021–2024 гг. показывает значительные колебания в объемах погашенной задолженности по таможенным платежам и пеням. За 11 месяцев 2024 года общая сумма погашенной задолженности составила 73,52 млрд рублей, что приближается к максимальному показателю 2022 года (74,49 млрд рублей) и значительно превышает уровень 2023 года (49,32 млрд рублей).

В 2024 году отмечается рост объемов погашенной задолженности практически по всем региональным таможенным управлениям. Наиболее существенные темпы роста в сравнении с 2023 годом демонстрируют Сибирское таможенное управление (+49,0 %), Северо-Кавказское таможенное управление (+66,7 %) и Центральная электронная таможня (рост в 8,7 раза).

Некоторые статистические данные о таможенных платежах в 2024 году:

- За первое полугодие 2024 года Федеральная таможенная служба (ФТС) перечислила в бюджет 3 трлн 361 млрд рублей налоговых сборов и платежей, что почти на 500 млрд рублей больше, чем за аналогичный период прошлого года.

- По итогам девяти месяцев 2024 года сумма доначислений таможенных платежей составила 45,4 млрд рублей, что на 73 % больше, чем за предыдущий год (26,2 млрд рублей).

- В структуре поступления таможенных платежей на импорт в 2024 году приходилось 2,066 трлн рублей, а на экспорт — 467 млрд рублей.

- По итогам трёх кварталов таможня перечислила в бюджет 5,84 трлн рублей, что на 11,5 % больше, чем за предыдущий период.

- Министр финансов Антон Силуанов анонсировал, что по итогам 2024 года в федеральную казну планируют перечислить более 7 трлн рублей таможенных сборов.

Несмотря на позитивную динамику, резервы повышения собираемости таможенных платежей далеко не исчерпаны. В условиях нарастающих бюджетных ограничений особое значение приобретают: дальнейшее упрощение и ускорение совершения таможенных операций с использованием цифровых технологий; совершенствование системы предоставления льгот и преференций отдельным категориям участников ВЭД; усиление контроля таможенной стоимости в целях противодействия ее занижению; борьба с контрафактом и контрабандой на каналах международной торговли [8].

Ключевым направлением таможенно-тарифной политики остается поддержка процессов импортозамещения и стимулирование развития отечественных обрабатывающих производств.

Таким образом, вклад таможенных платежей в доходы федерального бюджета в 2023 году не только сохранился,



Рис. 2. Динамика и структура таможенных платежей в Российской Федерации в 2024 году

но и продемонстрировал тенденцию к росту, несмотря на беспрецедентное санкционное давление и необходимость оперативного реагирования на изменения внешнеэкономической конъюнктуры.

#### Литература:

1. Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.08.2018 № 289-ФЗ (ред. от 28.12.2024 N 536-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. — 2018. — № 32 (часть I). — Ст. 5082.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3823.
3. Арутюнян, Д. С. Таможенные пошлины как источник формирования федерального бюджета / Д. С. Арутюнян. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 34 (533). — С. 70–72. — URL: <https://moluch.ru/archive/533/117283/> (дата обращения: 27.02.2025).
4. Кубанова, С. Порядок применения обеспечения уплаты таможенных платежей в условиях функционирования ЕАЭС / С. Кубанова, А. Старцева // Дневник науки. — 2022. — № 12(72). — EDN SRCOCC.
5. Баташев Р. В. Специфика и механизмы применения таможенных пошлин в регулировании внешнеэкономической деятельности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-i-mehanizmy-primeneniya-tamozhennyh-poshlin-v-regulirovanii-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 27.02.2025).
6. ФТС собрала более 5,2 трлн рублей таможенных платежей // Регионы России. 25.10.2023. URL: <https://www.gosrf.ru/news/53267/> (дата обращения: 27.02.2025).
7. Статистика погашения задолженностей по уплате таможенных платежей и пеней [Электронный ресурс] // Федеральная таможенная служба: официальный сайт. — 2024. — URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/statistika-pogasheniya-zadolzhennostej-po-uplate-tamozhennykh-platezhey-i-peney?page=13> (дата обращения: 27.02.2025).
8. Фролов В. Д. Анализ поступлений таможенных платежей в федеральный бюджет России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 3–3 (78). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-postupleniy-tamozhennykh-platezhey-v-federalnyy-byudzh-et-rossii> (дата обращения: 27.02.2025).

## Статистико-экономический анализ экономически активного населения в Республике Башкортостан

Попова Полина Андреевна, студент  
Уфимский государственный нефтяной технический университет

*Безработица — один из ключевых параметров определяющий общее экономическое состояние и эффективность Республики Башкортостан. Исходя из этого проблема безработицы имеет важнейшее место в условиях кризисного состояния республики.*

**Ключевые слова:** занятость, безработица, рынок труда, экономическая среда, предпринимательство, население.

Роль стимулирования экономически активного населения играет государство. Оно занимает ключевую позицию в содействии занятости общества, благодаря следующим нормативно-правовым основам государственной политики:

1) Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости населения» (утверждена постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 298) [1];

2) Указ Президента РФ от 9 октября 2007 г. № 1351 «Об утверждении Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года» [2];

3) Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утверждена Указом Президента РФ от 19 декабря 2012 г. № 1666) [3].

Их главной целью является создание правовых, экономических и институциональных условий для обеспечения развития эффективно функционирующего рынка труда и снижения безработицы.

Основными факторами повышения занятости населения являются:

1) Политические факторы. Благодаря эффективному законодательству и качественному регулированию социально-экономических процессов.

2) Экономические факторы. При получении льготного налогообложения предприятий, на которых создаются новые рабочие места, прямого финансирования предприятий малого и среднего бизнеса, поддержки крупных инвестиционных проектов, появляется всё больше рабочих мест.

3) Инновационные (технологические) факторы. После внедрения множества информационных технологий поиск работы, обучение и повышение квалификации стало значительно проще.

4) Социальные факторы. Повышение уровня и качества жизни. Государство обеспечивает всех нуждающихся необходимыми благами: жилой площадью, доступным образованием, бесплатным здравоохранением, защитой прав. Всё это способствует развитию занятости общества.

5) Возможность обеспечить трудовой деятельностью слои населения с минимальной вовлечённостью на рынок труда. Пожилых, людей с инвалидностью, работников, находящихся в декретном отпуске.

Одним из примеров может служить анализ состояния трудового рынка в связи с крупными предприятиями, такими как «Башнефть», «Содружество», и «КамАЗ». Эти компании обеспечивают значительное количество рабочих мест и активно участвуют в социальных и экономических программах, что влияет на уровень занятости в регионе и, соответственно, на экономическую активность населения.

Например, «Башнефть» как нефтяная компания предоставляет рабочие места не только в самих нефтяных скважинах, но и в сопутствующих сферах, таких как обработка, транспортировка и переработка нефти. Это значительно увеличивает уровень занятости в ряде муниципалитетов, связанных с добычей и переработкой углеводородных ресурсов. Исследование может включать сбор данных о количестве занятых работников, уровне заработной платы, а также об условиях труда и предоставляемых социальным пакете.

Другим важным направлением является малый и средний бизнес, который также активно развивается в регионе. Например, такие компании, как «ЭкоТех», занимающаяся переработкой отходов, или «Энергосберегающие технологии», предоставляющая услуги по внедрению энергосберегающих решений, способствуют не только созданию новых рабочих мест, но и стимулированию экономической активности, основанной на инновациях и устойчивом развитии.

Анализ структуры занятости должен учитывать влияние этих компаний на уровень безработицы, изменяя формы занятости и создавая новые возможности для трудоустройства. Важно также оценить, как образование и квалификация работников соответствуют требованиям рынка труда, предъявляемым ведущими работодателями региона.

Для более детального анализа можно использовать методы статистической обработки данных, такие как регрессионный анализ, позволяющий выявить зависимости между экономической активностью населения и различными факторами, включая уровень заработной платы, условия труда и доступность образовательных ресурсов.

Рассмотрим динамику уровня занятости и безработицы за последние три года в Республике Башкортостан (Рисунок 1).

За последние три года уровень занятости вырос с 59,80 % до 78,20 %, стоит отметить, что уровень безрабо-



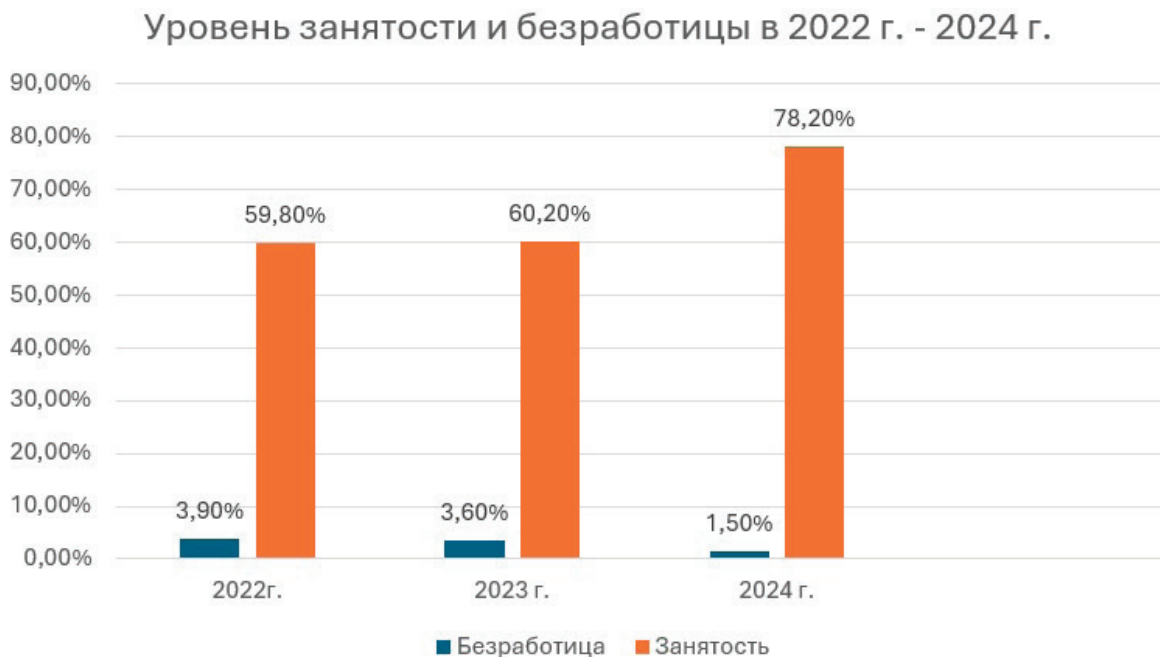


Рис. 1. Уровень занятости и безработицы в 2022 г. — 2024 г.

тицы снизился до рекордных 1,5 % [4]. Уровень занятости населения в Башкирии в первом полугодии 2024 года достиг максимума за последние 13 лет. Численность занятого населения 1,942 млн человек.

Первостепенной задачей государства является повышение занятости населения. Успехи в экономике региона напрямую зависят от численности экономически активного населения и отражаются на стабилизации ситуации на рынке труда.

#### Литература:

1. Об утверждении Государственной программы Российской Федерации «Содействие занятости населения» на 2013–2020 годы: Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 298. [Электронный ресурс]. Дата обновления: 27.04.2016. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс».
2. Указ Президента РФ от 9 октября 2007 г. № 1351 «Об утверждении Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года» // Собр. законодательства Рос. Федерации. — 2007. — № 42, ст. 59.
3. Указ Президента РФ от 19 декабря 2012 г. № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года» // Собр. законодательства Рос. Федерации. — 2012. — № 52, ст. 77.
4. Федеральная служба государственной статистики. Росстат — Официальная статистика. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>.
5. Шашкова, С. Н. Функционирование рынка труда в современном обществе: учебник / С. Н. Шашкова. — Тула: Издательство ТулГУ, 2022, 364 с.
6. Санникова, Т. Д. Рынок труда: Учебное пособие. [Электронный ресурс]. — Томск: Издательство ТУСУР, 2019. — Режим доступа: <https://reader.lanbook.com/book/313889#108>.

## **Особенности определения таможенной стоимости товаров, перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС**

Рамазанова Сабина Мирзабековна, студент

Научный руководитель: Данилов Роман Владимирович, кандидат экономических наук, доцент  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

*В статье автор изучает и анализирует специфику и особенности определения таможенной стоимости товаров, перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС, ее структуры, а также исследует ряд проблемных вопросов в части*

определения структуры и величины заявляемой таможенной стоимости товаров таможенными органами и участниками внешнеэкономической деятельности, выявляет тенденции в изучаемой области.

**Ключевые слова:** таможенная стоимость, дополнительные начисления, таможенные органы, таможенный контроль, структура таможенной стоимости.

Таможенная стоимость является важной экономической категорией, лежащей в основе таможенно-тарифного регулирования и внешней торговли государства. Именно величина таможенной стоимости выражает экономическую ценность товара и определяет размер администрируемых таможенными органами таможенных платежей, составляющих значительную часть доходов, перечисляемых Федеральной таможенной службой (ФТС) в бюджет Российской Федерации. Так, в период с 2019 по 2024 годы доходы ФТС России увеличились более чем в 1,3 раза и составили 7,4 трлн руб. (рис. 1).

Результаты работы таможенных органов в условиях санкционного давления недружественных стран в прошедший год были особенно выдающимися: доходы службы возросли на 11 % по сравнению с 2023 годом, а размер собранных таможенных платежей стал максимальным за прошедшие периоды. В своей стенограмме руководитель ФТС России Валерий Иванович Пикалёв отметил, что этих впечатляющих результатов в непростой период санкционного давления удалось достичь за счет «активной работы таможенной службы на повышение качества администрирования таможенных доходов, выявления резервов собираемости платежей» [6].

Безусловно, основным и главным резервом, позволяющим таможенным органам увеличить перечисляемые в федеральный бюджет доходы, является корректировка таможенной стоимости перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС товаров. Корректировка стоимости осуществляется таможенными органами по результатам про-

веденного таможенного контроля, в ходе которого ими проверяется правильность определения и заявления таможенной стоимости товаров.

Правильное и достоверное определение и заявление таможенной стоимости, в свою очередь, предполагает выбор и корректное применение метода определения таможенной стоимости товаров, верное определение структуры и величины таможенной стоимости, а также документальное подтверждение сведений о таможенной стоимости товаров.

Согласно положениям Таможенного кодекса ЕАЭС, существует шесть методов определения таможенной стоимости ввозимых товаров, из которых основным является первый метод, суть которого заключается в определении таможенной стоимости по стоимости сделки с ввозимыми товарами. Данный метод предполагает определение цены, фактически уплаченной за товар (ЦФУ), и дополнительных начислений к стоимости сделки [1]. И именно дополнительные начисления, перечень которых определен в ТК ЕАЭС и многочисленных Решениях Коллегии Евразийской экономической комиссии, являются предметом споров и разногласий бизнеса и таможенных органов.

В настоящий момент импортеры ввиду многочисленных действующих ограничений и санкций в области валютного законодательства все чаще прибегают к услугам платежных агентов, в обязанности которых входит обеспечение проведения оплаты за товары и услуги в адрес иностранных контрагентов, в связи с чем наиболее акту-



Рис. 1. Динамика доходов, перечисленных ФТС в федеральный бюджет за 2019–2024 гг., трлн руб. [7]

альным является вопрос включения в таможенную стоимость вознаграждения платежного агента.

Значимым аспектом данного вопроса является отсутствие правового регулирования в части включения в стоимость вознаграждений платежных агентов, а также различие позиций государственных ведомств по вопросу включения вознаграждения в стоимость, что на практике приводит к различным обстоятельствам и подходам к включению у бизнеса. ФТС России и Минфин в своих разъяснениях опираются на положения ст. 39, 40 ТК ЕАЭС и Положение о добавлении вознаграждения посредникам и брокерам к ЦФУ, утвержденном Решением Коллегии ЕЭК от 15.07.2014 № 112. Однако если ФТС рас-

сматривает вознаграждение как дополнительное начисление к ЦФУ, то Минфин, напротив, относит его непосредственно к фактурной стоимости в связи с отсутствием в деятельности платежного агента сущности функций посредника. Различие к определению места вознаграждения в структуре таможенной стоимости приводит к отличию позиций двух ведомств относительно вопроса включения его в таможенную стоимость: ФТС России считает целесообразным рассматривать вопрос в зависимости от того, в чьих интересах действует агент, в то время как Минфин России опирается на наличие либо отсутствие требования продавца о привлечении платежного агента и возможность осуществить оплату без его услуг (таблица 1).

Таблица 1. Проблематика вопроса включения вознаграждения платежного агента в таможенную стоимость

	Позиция ФТС РФ (Письмо ФТС России от 20.08.2024 БН)	Позиция Минфина РФ (Письмо Минфина России от 01.11.2024 № 27–01–21/106988)
Функции платежного агента	Платежный агент — посредник (опора на подпункт «а» пп. 1 п. 1, п. 3 ст. 40 ТК ЕАЭС, Решение Коллегии ЕЭК № 112)	Платежный агент не может рассматриваться в качестве посредника, он выполняет технические функции по перечислению перечисления денежных средств продавцу (также с опорой на ст. 40 ТК ЕАЭС, Решение Коллегии ЕЭК № 112)
Вознаграждение платежного агента в структуре таможенной стоимости	Является дополнительным начислением в соответствии со ст. 40 ТК ЕАЭС	Включается в состав ЦФУ в соответствии со ст. 39 ТК ЕАЭС
Включение вознаграждения платежного агента в таможенную стоимость	Два случая: если платежный агент действовал в интересах покупателя — вознаграждение не включается в таможенную стоимость (оказание услуг, связанных с покупкой товара за пределами таможенной территории); 2) если платежный агент действовал в интересах продавца — вознаграждение включается в таможенную стоимость	Два случая: со стороны продавца отсутствует требование о привлечении платежного агента и можно приобрести товары без агента — вознаграждение не включается в ЦФУ (т. к. это инициатива покупателя); 2) продавец требует заключения договора между покупателем и платежным агентом и без этого товары не могут быть приобретены — вознаграждение включается в ЦФУ

Источник: составлено по письмам ФТС и Минфина России [2], [4].

Учитывая все вышеперечисленные проблемные аспекты данного вопроса и различие позиций ФТС и Минфина России, целесообразно рекомендовать импортерам осуществлять соответствующим образом формализацию отношений с платежным агентом, обратить особое внимание документальному подтверждению таможенной стоимости и отслеживать дальнейшие тенденции по данному вопросу.

Другим немаловажным проблемным аспектом является вопрос включения дивидендов в таможенную стоимость товаров. Согласно п. 9 ст. 39 ТК ЕАЭС, дивиденды не включаются в таможенную стоимость ввозимых товаров в составе ЦФУ в случае, если они не относятся к ввозимым товарам [1].

Позиция таможенных органов заключается в отношении дивидендов к дополнительным начислениям согласно пп. 3 п. 1 ст. 40 ТК ЕАЭС как «часть дохода (выручки), полученного в результате последующей продажи, распоряжения иным способом или использования ввозимых товаров, которая прямо или косвенно причитается продавцу» [5].

В случаях, когда ввоз товара на таможенную территорию ЕАЭС осуществляется в рамках сделок между участниками одной группы компании и доход российского импортера формируется непосредственно за счет продажи ввезенных товаров, вопрос выплаты дивидендов рассматривается исключительно иностранным поставщиком, в связи с чем возникает риск манипули-

рования ценой перемещаемого товара. В своем недавнем письме Минфин России предоставил разъяснения по данному вопросу и отметил, что в ходе проведения контроля таможенной стоимости товара таможенным органам необходимо прежде всего получить информацию и изучить обстоятельства и условия приобретения товаров, а также вопрос методологии ценообразования экспортером [3].

Российский импортер, в свою очередь, обязан подтвердить, что ЦФУ товара была сформирована при обычном ходе торговли и в условиях рыночной конкуренции, т. е. что стоимость товара является действительной и его может приобрести любое иное заинтересованное лицо, не связанное с продавцом акционерными отношениями.

В ином случае дивиденды подлежат включению в таможенную стоимость товара как дополнительные начисления. Более того, непредставление декларантом сведений о методологии ценообразования экспортера, отсутствие доказательств, что цена товара является рыночной (в том

числе по причине ограниченного круга покупателей такого товара), также является основанием для включения дивидендов в структуру таможенной стоимости в составе дополнительных начислений.

Таким образом, несмотря на обширную законодательную базу и правовое регулирование различных аспектов в вопросах определения и заявления таможенной стоимости, на практике таможенные органы и участники ВЭД сталкиваются с определенными коллизиями в вопросах определения таможенной стоимости ввозимых товаров, обусловленными отличиями в трактовках норм таможенного законодательства. Единственно верной рекомендацией для бизнеса в данном вопросе является обеспечение документального подтверждения всех расходов, понесенных в связи с приобретением товара у иностранного продавца, риск-анализ договоров по вопросу необходимости включения того или иного расхода в таможенную стоимость, отслеживание правоприменительной и судебной практики по проблемным вопросам.

#### Литература:

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза). — Текст: электронный // справочно-правовая система «Консультант-Плюс»: [сайт]. — URL: <https://www.consultant.ru/document> (дата обращения: 01.04.2025).
2. Письмо ФТС России от 20.08.2024 «О вопросах определения таможенной стоимости ввозимых товаров». — Текст: электронный // справочно-правовая система «Альта-Софт»: [сайт]. — URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/24bn0132/> (дата обращения: 02.04.2025).
3. Письмо Минфина России от 10.02.2025 № 27-01-21/11349 «О вопросе включения дивидендов в таможенную стоимость товаров». — Текст: электронный // справочно-правовая система «Альта-Софт»: [сайт]. — URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/25a11349/> (дата обращения: 03.04.2025).
4. Письмо Минфина России от 01.11.2024 № 27-01-21/106988 «О включении в ЦФУ при определении таможенной стоимости ввозимых товаров по стоимости сделки с ними расходов на вознаграждение платежному агенту». — Текст: электронный // справочно-правовая система «Альта-Софт»: [сайт]. — URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/24a10698/> (дата обращения: 02.04.2025).
5. Включение дивидендов в таможенную стоимость ввозимых товаров. — Текст: электронный // справочно-правовая система «Альта-Софт»: [сайт]. — URL: [https://www.alt.ru/expert\\_opinion/106016/](https://www.alt.ru/expert_opinion/106016/) (дата обращения: 03.04.2025).
6. Об итогах работы таможенных органов Российской Федерации в 2024 году и задачах на 2025 год. — Текст: электронный // справочно-правовая система «Альта-Софт»: [сайт]. — URL: [https://www.alt.ru/expert\\_opinion/118089/](https://www.alt.ru/expert_opinion/118089/) (дата обращения: 06.04.2025).
7. Ежегодный сборник «Таможенная служба Российской Федерации». — Текст: электронный // официальный сайт Федеральной таможенной службы: [сайт]. — URL: <https://customs.gov.ru> (дата обращения: 06.04.2025).

## Особенности финансирования малого и среднего бизнеса в Китае

Сорокин Иван Максимович, студент;

Кузьмичева Анна Валерьевна, студент

Научный руководитель: Крылова Любовь Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*В статье рассматриваются особенности финансирования малого и среднего бизнеса в Китае. Анализируются основные источники капитала, включая банки, финтех-платформы и государственные фонды, а также акцентирует внимание на роли государственной поддержки и цифровизации финансовых услуг. Подчеркиваются ключевые проблемы и перспективы развития МСП в контексте экономической модернизации страны.*



*Ключевые слова:* малый и средний бизнес, Китай, финансирование, государственная поддержка, финтех, микрокредитование, инновации, региональная политика, цифровая экономика, устойчивое развитие.

Малые и средние предприятия (МСП) являются важнейшим элементом современной экономики. Во многих странах мира они служат двигателем инноваций, создают рабочие места и способствуют формированию конкурентной среды. По оценкам Всемирного банка, на МСП приходится до 90 % всех предприятий и более половины общей занятости в мире [5]. Несмотря на такую значимость, доступ к финансированию остается для малого бизнеса одной из самых сложных и острых проблем, особенно в развивающихся странах. Китай, как вторая экономика мира, демонстрирует уникальный подход к финансированию МСП, сочетающий рыночные механизмы с активной государственной поддержкой.

Китайская Народная Республика (КНР) представляет собой уникальный пример государства, в котором развитие малого и среднего бизнеса рассматривается как один из ключевых приоритетов в рамках национальной стратегии модернизации экономики. В условиях стремительного роста, структурных реформ и глобальной трансформации мировой экономики МСП Китая обеспечивают около 60 % валового внутреннего продукта, 70 % технологических инноваций, более 80 % занятости в городах и около 67 % экспорта страны по данным на 2019 год [2, с. 178]. Таким образом, они выступают не просто как экономическая категория, а как активный субъект структурной перестройки национальной экономики. Развитие МСП в Китае тесно связано с задачами модернизации промышленности, повышения устойчивости экономики и сокращения регионального неравенства.

Источники финансирования китайских МСП разнообразны, однако банки по-прежнему остаются основными поставщиками кредитных ресурсов. К концу 2024 года общий объем кредитов, выданных малым и микропредприятиям, достиг 81,4 трлн юаней (около 11,4 трлн долларов США), при этом кредиты с лимитом до 10 млн юаней составили 33,3 трлн юаней, увеличившись на 14,7 % по сравнению с предыдущим годом [10]. Несмотря на это, лишь четверть малых предприятий имеет стабильные отношения с финансовыми учреждениями, что значительно ниже, чем, например, в странах ОЭСР. К числу основных вызовов относятся высокие требования к залоговому обеспечению, недостаточная развитость механизмов прямого финансирования, недостаточная прозрачность финансовой отчетности, региональные различия в доступе к финансовым услугам и ограниченные возможности традиционного банковского сектора в обслуживании малых предприятий, особенно в отдаленных и слабо развитых регионах страны [1, с. 10]. Такая ситуация приводит к тому, что многие МСП не могут получить кредиты в нужном объеме или вынуждены брать их под завышенные процентные ставки.

Особую роль в финансировании МСП играют малые и региональные банки, кооперативные и сельские кредитные объединения. Они часто являются единственным финансовым каналом в отдаленных и аграрных регионах страны. Однако даже эти учреждения сталкиваются с трудностями — нехваткой капитала, высоким уровнем невозвратных кредитов и ограниченным доступом к ликвидности. Это, в свою очередь, ведёт к сокращению кредитования на местах и замедляет развитие малого бизнеса в менее развитых провинциях.

В дополнение к традиционным банкам, с начала 2000-х годов в Китае начали активно развиваться микрофинансовые организации. Они ориентированы на поддержку микропредприятий и семейного бизнеса, особенно в сельских районах. Несмотря на свою гибкость, такие организации имеют ограниченные финансовые ресурсы и не всегда могут удовлетворить потребности в долгосрочном капитале. Частные инвестиционные фонды и государственные венчурные структуры в свою очередь поддерживают технологические стартапы и предприятия, реализующие задачи государственной индустриальной политики.

Развитие FinTech-платформ значительно расширило возможности финансирования для МСП. Платформы, такие как Ant Group и WeBank, предоставляют микрокредиты и услуги факторинга без необходимости традиционного залогового обеспечения. В 2023 году объем кредитов, обеспеченных интеллектуальной собственностью, вырос на 75 %, достигнув 854 млрд юаней, а в первой половине 2024 года увеличился ещё на 57 %, составив 419,9 млрд юаней [9]. Кроме того, компании, такие как WeLab, Dianrong и Qupital, предлагают альтернативные модели финансирования, включая peer-to-peer кредитование и факторинг, что особенно актуально для стартапов и инновационных предприятий.

Одним из наиболее острых вызовов для китайских МСП остается дефицит долгосрочного финансирования. Предприятия часто сталкиваются с нехваткой оборотного капитала и затруднениями при инвестициях в модернизацию. При этом географический фактор также играет значительную роль: компании в развитых восточных провинциях имеют доступ к более широкому спектру финансовых инструментов, в то время как фирмы в западных и центральных регионах сталкиваются с ограничениями даже в базовом банковском обслуживании [4, с. 236].

В Китае государственная поддержка малого и среднего бизнеса носит системный и стратегически направленный характер, что отличает её от подходов, распространённых в рыночных экономиках западного типа. Китайское правительство последовательно позиционирует МСП не как вспомогательный элемент экономики, а как опору для инновационного и устойчивого развития. Это нашло отражение в ряде официальных документов, начиная с 1999

года, когда поправки к Конституции КНР признали негосударственный сектор (включая частные МСП) важной частью социалистической рыночной экономики [7, с. 150].

Чтобы преодолеть эти барьеры, государство активно внедряет меры поддержки. Одним из ключевых инструментов являются государственные фонды, направленные на развитие экспорта, технологическое обновление и ме-

ждународную сертификацию продукции. Национальный фонд гарантийного финансирования увеличил долю риска, покрываемого для технологических МСП, с 20 % до 40 %, что снижает риски для кредиторов и стимулирует выдачу кредитов [8]. В общем виде система государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Китае показана на рисунке 1.

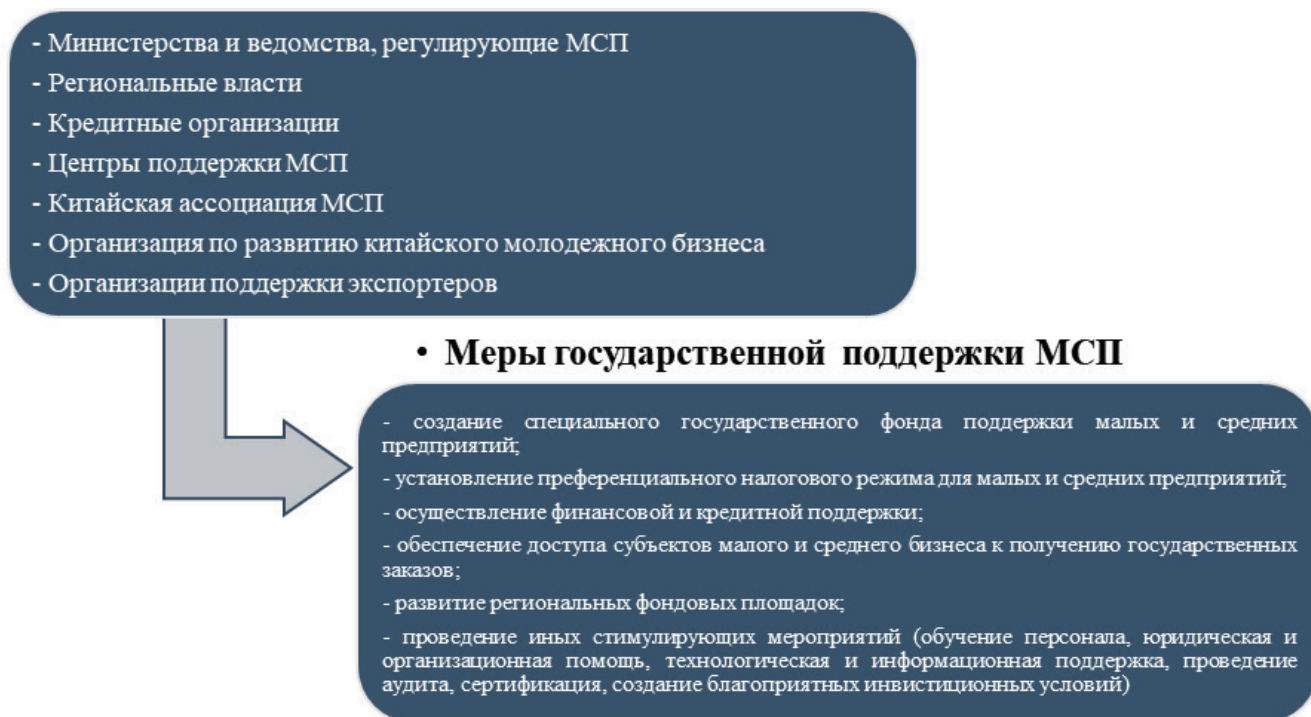


Рис. 1. Система государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Китае (Источник: Левченко Т. А. Система государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Китае: современное состояние и пути развития [4])

В Китае предоставляется системная поддержка и базовые гарантии для развития МСП: установлена многоукладная экономическая система, в которой на равных развиваются все формы собственности; поддержание благоприятной деловой среды, в рамках которой проводится дальнейшее упрощение и максимально возможное расширение доступа к рынку; инициативная помощь в дальнейшем продвижении реформы правовой базы предпринимательской деятельности; внедрение справедливой единой системы рыночного контроля [6, с. 20]. Кроме того, реализуются программы льготного кредитования, при которых процентные ставки по займам снижаются за счёт субсидирования из бюджета. Эти меры особенно важны для инновационных и стратегически значимых отраслей, где предприниматели часто не могут сразу продемонстрировать прибыль, но в долгосрочной перспективе обладают высоким потенциалом.

Существенное значение имеет и налоговая политика. Китайское правительство предоставляет налоговые льготы для МСП, особенно тех, которые занимаются НИОКР, цифровыми технологиями и зелёной экономикой. Такие стимулы включают снижение ставки налога

на прибыль, освобождение от налога на имущество, а также преференции для компаний, зарегистрированных в специальных экономических зонах и научно-технологических парках [1, с. 12].

Наряду с традиционными механизмами в последние годы в Китае активно развивается цифровое финансирование. Внедрение технологий больших данных, блокчейна и искусственного интеллекта в финансовую сферу позволяет упростить и ускорить процесс предоставления займов, снижая при этом риски для кредиторов. Например, уже сегодня некоторые платформы способны выдавать микрозаймы на основе анализа транзакционной истории предприятия, минуя необходимость предоставления залогов и громоздкой документации.

Особое внимание уделяется также развитию альтернативных рынков капитала. Китайская платформа STAR Market, созданная по примеру американской Nasdaq, предоставляет технологическим и научно-ориентированным МСП возможность привлекать инвестиции через первичное размещение акций (IPO). Это важный шаг к диверсификации источников финансирования и снижению зависимости от банковского сектора. Подобные меры по-

зволяют предпринимателям укреплять свою финансовую устойчивость и ускорять инновационное развитие.

Перспективным направлением является также развитие устойчивого и «зелёного» финансирования. В условиях глобального климатического повестки предприятия, реализующие экологические проекты, получают приоритетное финансирование и доступ к специальным государственным программам.

Государство активно работает над снижением административных барьеров. За последние десять лет КНР реализовала масштабную реформу «одного окна» — с 2015 года регистрация малого бизнеса занимает не более 5 рабочих дней, а с 2022 года — переведена в онлайн-платформу. Кроме того, китайские МСП получают поддержку в рамках внешнеэкономических стратегий, таких как инициатива «Один пояс — один путь», когда малые предприятия объединяются по отраслям и регионам, создавая

устойчивые производственно-логистические цепочки, что позволяет выходить на экспортные рынки даже без международного опыта. Эта инициатива открывает доступ к новым рынкам, снижает логистические издержки и способствует интеграции китайских компаний в глобальные цепочки поставок [3, с. 257–258].

Таким образом, модель финансирования малого и среднего бизнеса в Китае является многослойной и динамично развивающейся. Она сочетает в себе элементы рыночной экономики с мощной государственной поддержкой. Несмотря на сохраняющиеся проблемы, такие как территориальная дифференциация доступа к капиталу, информационная непрозрачность и зависимость от банков, Китай демонстрирует стремление к структурным реформам и цифровой трансформации системы финансирования. В совокупности эти меры формируют устойчивую основу для роста МСП.

#### Литература:

1. Волков, И. Л. Сравнительный анализ мер поддержки малого и среднего бизнеса в производственном секторе в России и Китае / И. Л. Волков. — Текст: непосредственный // Современная Азия: политика, экономика, общество. — 2024. — № 2. — С. 5–16.
2. Вэй, Ц. Малый и средний бизнес в КНР в контексте реализации инициативы «Один пояс, один путь» / Ц. Вэй. — Текст: непосредственный // Международные отношения: история, теория, практика: материалы XI научно-практической конференции молодых ученых факультета международных отношений БГУ. — Минск: БГУ, 2021. — С. 176–182.
3. Дун, Ч. Развитие малого и среднего бизнеса в КНР в контексте реализации инициативы «Один пояс — один путь» / Ч. Дун. — Текст: непосредственный // Опыт китайской политики реформ и открытости и его актуальность для белорусской модели устойчивого социально-экономического развития: сборник статей. — Минск: Издательский центр БГУ, 2020. — С. 256–258.
4. Левченко, Т. А. Система государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Китае: современное состояние и пути развития / Т. А. Левченко. — Текст: непосредственный // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2017. — Т. 6, № 3(20). — С. 235–238.
5. Тема 2024 года: ММСП и ЦУР. — Текст: электронный // Организация Объединённых Наций: [сайт]. — URL: <https://www.un.org/ru/observances/micro-small-medium-businesses-day> (дата обращения: 17.04.2025).
6. Турбан, Г. В. Малый и средний бизнес в экономике и внешней стратегии Китая / Г. В. Турбан. — Текст: непосредственный // Актуальные векторы белорусско-китайского торгово-экономического сотрудничества: сборник статей международной научно-практической конференции. — Минск: Издательский центр БГУ, 2022. — С. 18–23.
7. Чжунь, Л., Ли, Ц. Государственная поддержка малых и средних предприятий в Китае / Л. Чжунь, Ц. Ли. — Текст: непосредственный // Беларусь и мировые экономические процессы: сборник научных статей. Выпуск 5. — Минск: БГУ, 2009. — С. 149–155.
8. China boosts financing support for smaller innovative tech companies. — Текст: электронный // Reuters: [сайт]. — URL: [https://www.reuters.com/markets/asia/chinese-state-fund-increase-risk-sharing-with-smaller-tech-firms-2024-07-26/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.reuters.com/markets/asia/chinese-state-fund-increase-risk-sharing-with-smaller-tech-firms-2024-07-26/?utm_source=chatgpt.com) (дата обращения: 17.04.2025).
9. China gets creative to boost lending to tech start-ups. — Текст: электронный // Financial Times: [сайт]. — URL: <https://www.ft.com/content/1f358db3-293f-4a53-a58a-fd70b9cee065> (дата обращения: 17.04.2025).
10. China sees robust growth in loans to small, micro firms. — Текст: электронный // The State Council of the People's Republic of China: [сайт]. — URL: [https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202502/22/content\\_WS67b9cb7fc6d0868f4e8efe39.html](https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202502/22/content_WS67b9cb7fc6d0868f4e8efe39.html) (дата обращения: 17.04.2025).

## Оффшорные зоны, их место и роль в мировой экономике на примере Британских Виргинских островов

Фролова Нелли Александровна, студент;

Булдакова Мария Андреевна, студент

Научный руководитель: Крылова Любовь Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*В статье рассматривается экономическая роль оффшорных зон в условиях глобализации, с акцентом на Британские Виргинские острова (BVI) как одну из ведущих международных юрисдикций. Анализируются предпосылки становления оффшорного статуса BVI, статистика регистрации компаний, правовая трансформация под влиянием международного регулирования, а также влияние юрисдикции на глобальные инвестиционные потоки. Делается вывод о том, что BVI демонстрируют устойчивую способность адаптироваться к новым стандартам прозрачности, сохраняя при этом привлекательность для международного бизнеса.*

**Ключевые слова:** оффшорные зоны, BVI, международное налоговое регулирование, экономическое присутствие, инвестиции, глобализация, финансовая архитектура.

В условиях глобализации экономики и роста трансграничного движения капитала значительную роль приобретают юрисдикции, предлагающие особые режимы ведения бизнеса. Такие территории, как правило, характеризуются низким уровнем налогообложения, гибким корпоративным законодательством и высоким уровнем конфиденциальности [1, с. 1]. Именно эти параметры делают их привлекательными для международных компаний, инвесторов и финансовых посредников. Подобные юрисдикции принято называть оффшорными зонами.

Несмотря на распространённые в общественном дискурсе ассоциации с уходом от налогообложения или сомнительными финансовыми схемами, оффшоры представляют собой важный элемент мировой экономической инфраструктуры. Они выполняют функцию своеобразных посредников в транснациональных операциях, способствуя оптимизации налоговых обязательств, структурированию международного бизнеса и защите активов. Их влияние сложно переоценить: в оффшорных юрисдикциях размещается 10 % глобального частного капитала [7].

Одним из наиболее показательных примеров является британская заморская территория — Британские Виргинские острова (BVI). За последние четыре десятилетия BVI прошли путь от аграрной колонии к одному из ведущих центров международной корпоративной регистрации. Эта трансформация стала возможной благодаря принятию в 1984 году Закона о международных бизнес-компаниях (International Business Companies Act) [8], который легализовал создание юридических лиц с минимальными регуляторными и налоговыми ограничениями, ориентированных преимущественно на нерезидентов.

По данным Financial Services Commission, к 2012 году на островах было зарегистрировано свыше 950 тысяч компаний, из которых около 448 тысяч числились активными. В 2023 году число действующих компаний составило 357 000, а по итогам I квартала 2024 года — 365 595 [10]. Основные преимущества включают: отсутствие кор-

поративного налога, налогов на дивиденды и прирост капитала; упрощённую регистрацию; допускаемое номинальное управление; юридическую систему, основанную на английском праве.

Роль BVI в мировой экономике значительно превышает масштабы самой территории. Согласно отчёту Pragmatix Advisory для BVI Finance [3], компании, зарегистрированные на BVI, поддерживают более 2 миллионов рабочих мест по всему миру, способствуют поступлениям более 14 млрд долларов в бюджеты других стран и структурируют активы на сумму свыше 1,5 трлн долларов США, что эквивалентно примерно 1,5 % мирового ВВП.

Кроме того, BVI входят в число лидеров по объёму международных инвестиций. В 2021 году территория занимала 8-е место по объёму входящих и 13-е место по объёму исходящих прямых иностранных инвестиций в мире согласно данным UNCTAD [9].

Одним из показателей глобального значения оффшорных юрисдикций является географическая структура зарегистрированных компаний. Британские Виргинские острова характеризуются высокой степенью региональной диверсификации: по данным исследования Pragmatix Advisory, около 57 % компаний имеют азиатское происхождение, преимущественно из Китая и Гонконга. Около 16 % компаний связаны с Европой и Северной Америкой, а оставшиеся 27 % приходятся на другие регионы, включая Латинскую Америку и Ближний Восток [2].

Однако активное использование оффшорных схем стало объектом международной критики, особенно в свете инициатив ОЭСР и ЕС по борьбе с уклонением от налогов и непрозрачными финансовыми структурами. Чтобы соответствовать глобальным требованиям, BVI внедрили комплекс реформ. Одним из ключевых шагов стало принятие в 2018 году Закона об экономическом присутствии [6], обязывающего компании, осуществляющие определённые виды деятельности, иметь реальное присутствие на островах — офис, сотрудников, управленческую инфраструктуру.



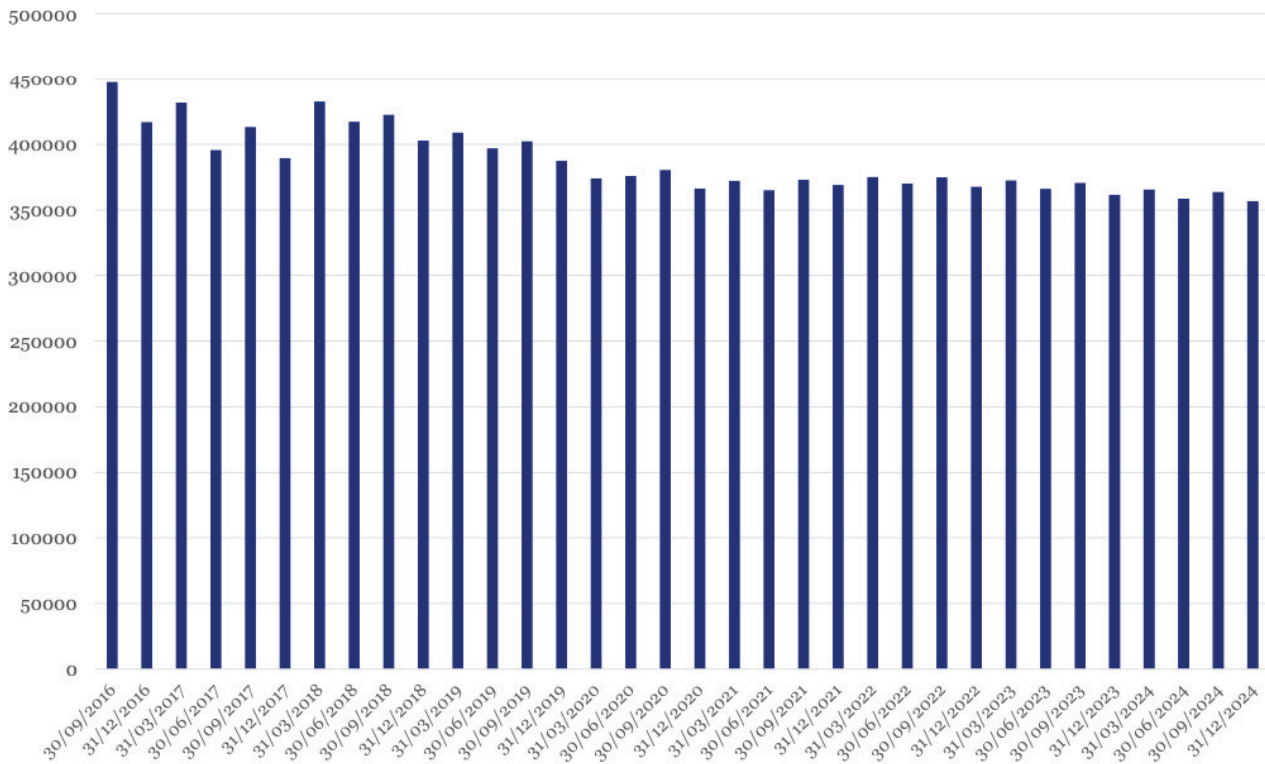


Рис. 1. Количество активных компаний на Британских Виргинских Островах (2016–2024) (Источник: Company search in the British Virgin Islands [5])

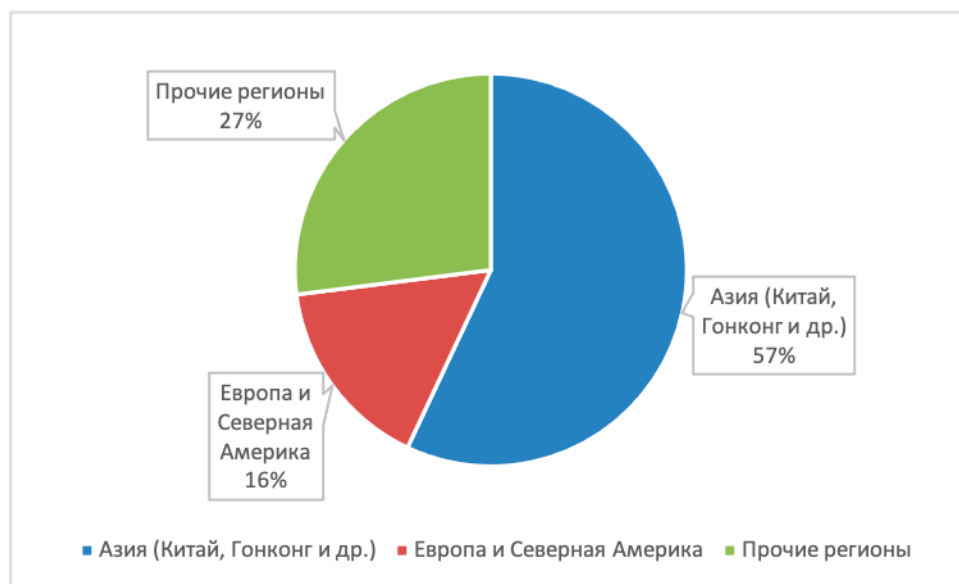


Рис. 2. Распределение зарегистрированных компаний на Британских Виргинских островах по регионам происхождения инвесторов (Источник: British Virgin Islands Government [2])

VVI также присоединились к автоматическому обмену налоговой информацией в рамках CRS (Common Reporting Standard), что подтверждено на портале ОЭСР. Дополнительно, в 2023 году вступили в силу поправки к корпоративному законодательству, усилившие требования по отчётности и ведению реестров директоров и бенефициаров [4].

Эти шаги позволили юрисдикции избежать включения в «чёрный список» ЕС: в феврале 2023 года Совет Европейского союза официально подтвердил соответствие VVI международным стандартам налоговой добросовестности.

Британские Виргинские острова за последние десятилетия прошли путь от малозначимой заморской терри-

тории до одного из ведущих мировых центров корпоративной регистрации. Этому способствовало принятие в 1984 году Закона о международных бизнес-компаниях, который положил начало созданию гибкой юридической среды, ориентированной на международный бизнес.

Юрисдикция смогла сохранить конкурентоспособность даже в условиях растущего давления со стороны глобальных регуляторов. В последние годы BVI внедрили

механизм экономического присутствия, присоединились к системе автоматического обмена налоговой информацией и ужесточили корпоративную отчетность, включая требования к реестрам бенефициаров. Опыт BVI показывает, что офшорные зоны могут сохранять свою роль в мировой экономике, если готовы к институциональным изменениям и способны адаптироваться к меняющимся требованиям международной финансовой системы.

#### Литература:

1. Петрович, А. В. Понятие «офшорная зона» и ее основные признаки / А. В. Петрович. — Текст: непосредственный // International Journal of Humanities and Natural Sciences. — 2024. — № 7–3(94). — С. 99–101.
2. British Virgin Islands Companies Support 2.3 Million Jobs And Generate US\$14 Billion In Tax Revenues Globally. — Текст: электронный // Government of The Virgin Islands: [сайт]. — URL: <https://bvi.gov.vg/> (дата обращения: 13.04.2025).
3. British Virgin Islands: Beyond Globalisation. — Текст: электронный // Financial Centre Association of Vanuatu: [сайт]. — URL: <https://fca.vu/> (дата обращения: 15.04.2025).
4. BVI Business Companies (Amendment) Act 2022 — Summary of Key Changes. — Текст: электронный // Walkers: [сайт]. — URL: <https://www.walkersglobal.com> (дата обращения: 10.04.2025).
5. Company search in the British Virgin Islands. — Текст: электронный // Company Search: [сайт]. — URL: <https://companysearch.vg/> (дата обращения: 15.04.2025).
6. Economic Substance (Companies and Limited Partnerships) Act от 2020 // The Regional Law Revision Centre Inc. — 2021
7. Offshore Wealth Management Market Analysis by Investor Drivers and Motivations. — Текст: электронный // GlobalData: [сайт]. — URL: <https://www.globaldata.com/> (дата обращения: 14.04.2025).
8. The International Business Companies Act от 1984 // Official Gazette of the British Virgin Islands. — 1984
9. The Polycrisis: The Role of International Finance Centres in Navigating the Challenges. — Текст: электронный // BVI Finance: [сайт]. — URL: <https://bvifinance.vg/> (дата обращения: 14.04.2025).
10. Q4 2024 BVI FSC Statistical Bulletin. — Текст: электронный // BVI Financial Services Commission: [сайт]. — URL: <https://www.bvifsc.vg/> (дата обращения: 10.04.2025).

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

### Медиатекст как инструмент рекламы и связей с общественностью в продвижении экскурсионных услуг

Стременная Иоанна Грантовна, студент магистратуры  
Научный руководитель: Марочкина Светлана Станиславовна, кандидат экономических наук, доцент  
Сочинский государственный университет

*Статья посвящена исследованию роли медиатекста как инструмента рекламы и связей с общественностью в продвижении экскурсионных услуг. В условиях современной информационной среды медиатекст становится важным элементом маркетинговой стратегии для привлечения внимания к туристическим продуктам. Анализируются различные формы медиатекста и возможности их применения в продвижении экскурсионных туров. Авторами даны рекомендации по созданию медиатекста, который учитывает как тренды рекламы и PR, так и специфику экскурсионной деятельности.*

**Ключевые слова:** медиатекст, контент, реклама, связи с общественностью, маркетинговое продвижение, экскурсионная деятельность.

### Media text as a tool of advertising and public relations in promotion of sightseeing services

Stremennaya Ioanna Grantovna, student master's degree  
Scientific advisor: Marochkina Svetlana Stanislavovna, candidate of economic sciences, associate professor  
Sochi State University

*The article is devoted to the study of the role of media text as an advertising and public relations tool in promoting excursion services. In the conditions of the modern information environment, media text becomes an important element of the marketing strategy for attracting attention to tourist products. Various forms of media text and the possibilities of their application in promoting excursion tours are analyzed. The authors give recommendations on creating a media text that takes into account both advertising and PR trends and the specifics of excursion activities.*

**Keywords:** media text, content, advertising, public relations, marketing promotion, excursion activities.

Медиатекст рассматривается как единица медиатока, которая позволяет объединить такие разноплановые и многоуровневые понятия, как газетная статья, радиопередача, телевизионные новости, интернет-реклама и прочие виды продукции средств массовой информации. В основе концепции медиатекста лежит органичное сочетание единиц вербального и медийного ряда. В отличие от линейного толкования текста как объединенной общим смыслом последовательности вербальных знаков, текст в массовой коммуникации приобретает черты объемности и многослойности. Это происходит за счет совмещения вербальной части текста с иными медийными свойствами средства массовой коммуникации [3].

Современный медиатекст представляет собой важную форму взаимодействия между брендом и аудиторией, ко-

торая используется как в рекламе, так и в связях с общественностью (PR). Медиатексты могут принимать самые разнообразные формы, включая статьи, интервью, пресс-релизы, блоги, социальные медиа-посты, видеоролики и многое другое. Основная цель медиатекста заключается в том, чтобы донести определённое сообщение до целевой аудитории таким образом, чтобы оно было воспринято положительно и вызвало у людей интерес или доверие к бренду.

В рамках данного исследования создание медиатекстов в рекламных и PR-целях рассматривается на примере туристической отрасли, в частности — продвижения экскурсионных услуг.

Экскурсии — это важная часть туристической индустрии, которая позволяет людям знакомиться с новыми

местами, культурой, историей и природой. В зависимости от целей и интересов туристов, существует множество видов экскурсий, в том числе исторические, культурные, природные, архитектурные, этнографические, гастрономические, промышленные и тематические экскурсии (например, литературные, кинематографические), а также научные, городские и даже виртуальные [1].

Каждый из этих типов экскурсий имеет свои особенности и привлекает определённую аудиторию. Выбор конкретного вида экскурсии всегда зависит от индивидуальных интересов и предпочтений путешественника.

Продвижение экскурсионных услуг — это комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение внимания потенциальных клиентов к экскурсиям и увеличение спроса на них. В рамках продвижения используются различные инструменты, такие как реклама, PR-акции, работа с социальными сетями, участие в выставках и ярмарках, создание уникальных предложений и акций для привлечения туристов, а также организация культурных мероприятий для распространения информации об актуальных турах [4], куда приглашаются представители СМИ и блогеры.

Целью продвижения экскурсионных услуг является повышение узнаваемости бренда экскурсовода или компании, а также стимулирование продаж экскурсий через разные каналы сбыта турпродукта, будь то туристический веб-портал или сайт-агрегатор [2].

Реклама и связи с общественностью играют ключевую роль в продвижении экскурсионных услуг. Средства рекламы и PR помогают донести информацию о предлагаемых турах и маршрутах до широкой аудитории, повысить интерес к продукту и создать положительный имидж компании или гида. Эффективное сочетание рекламных кампаний и работы с общественностью позволяет не только привлечь внимание к экскурсионным услугам, но и сформировать долгосрочные отношения с клиентами, обеспечивая стабильный поток заказов ежегодно в течение сезона.

Вне зависимости от вида экскурсионного тура, процесс продаж, как правило, сопровождается созданием коммерческого контента для продвижения тура в доступных каналах коммуникации с аудиторией. Информационное поле нового поколения открывает возможности для использования в медиапоток рекламных и PR-сообщений, упакованных в вид медиатекстов различных медийных жанров. Рассмотрим основные виды медиатекстов для продвижения экскурсионных услуг:

#### 1. Пресс-релизы:

— цель: информирование СМИ и широкой публики о новых экскурсиях, маршрутах, событиях или изменениях в программе;

— содержание: описание новой экскурсии, интересные факты, уникальные особенности маршрута, даты проведения, контактные данные для записи на экскурсию;

— каналы распространения: электронные и печатные СМИ, специализированные туристические порталы, собственные веб-страницы.

#### 2. Статьи и обзоры:

— цель: предоставить подробную информацию об экскурсиях и достопримечательностях, рассказать о культурном значении объектов, поделиться интересными историями;

— типы статей: исторический обзор, путеводитель, рассказ о малоизвестных фактах, советы путешественникам;

— платформы: туристические журналы, блоги, корпоративные сайты, гостевые посты на популярных ресурсах.

#### 3. Отзывы и рекомендации:

— цель: создать доверие к услуге через реальные истории и мнения других участников экскурсий;

— источники: отзывы на сайте компании, комментарии в социальных сетях, видеорецензии;

— использование: размещение на главной странице сайта, в разделе «отзывы», включение в email-рассылки.

#### 4. Видеоконтент:

— цель: показать визуальную привлекательность экскурсий, продемонстрировать маршруты и достопримечательности;

— виды контента: видеоэкскурсии, трейлеры предстоящих туров, интервью с гидами, бэкстейдж процесса подготовки;

— канал распространения: видеохостинги, социальные сети, статусы в мессенджерах, формат «рилс», вирусные коммуникации.

#### 5. Инфографика и фотоальбомы:

— цель: наглядно представить маршрут, ключевые точки останова, интересные места и объекты;

— форма подачи: карты маршрутов, фотографии достопримечательностей, схемы с пояснениями;

— распространение: социальные сети, блоги и сайты, печатные буклеты, pdf-гайды и информационные продукты, посты в телеграм-каналах.

#### 6. Подкасты и аудиогид:

— цель: рассказать историю маршрута или объекта в увлекательной форме, сделать экскурсию доступной даже без участия гида;

— применение: подкасты с гидом, аудиогиды для самостоятельных прогулок, тематические серии;

— площадки: специализированные подкастовые сервисы, Яндекс.Музыка, ВКонтакте, собственные мобильные приложения.

Таким образом, медиатексты являются важным инструментом в продвижении экскурсионных услуг, поскольку они помогают привлечь внимание, заинтересовать туристов. По итогам обзора литературы и экспертных материалов, можно сделать выводы о том, как использовать медиатексты для повышения эффективности продвижения:

1) создавать уникальный контент с эксклюзивными материалами;

2) использовать мультимедийный подход, комбинируя текстовый контент с фотографиями, видео и аудио, чтобы охватить разные типы восприятия аудитории;



- 3) активно продвигать контент в социальных сетях с регулярными публикациями, сторисами, прямыми эфирами, которые помогут поддерживать интерес к услугам;
- 4) интегрировать интерактивные элементы, например, карты с отмеченными точками маршрута, виртуальные туры, квесты, квизы.

Литература:

1. Абдулина Л. Б., Головнева Е. В., Синдикова Г. М. Возможности использования виртуальной экскурсии в эстетическом воспитании младших школьников при изучении предмета «краеведение» // МНКО. 2022. № 2 (93). С. 64–66.
2. Гусева М. Н., Волокитина Л. В. Информационные инструменты продвижения турпродуктов в регионе // Наука и образование. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-instrumenty-prodvizheniya-turproduktov-v-regione> (дата обращения: 29.10.2024).
3. Круглова М. С., Сельвян Э. А. Прикладные аспекты создания визуального контента для корпоративного блога // Формообразование в дизайне. Сборник научных статей. Омск, 2024. С. 264–267.
4. Цыганова В. О. Современные методы продвижения туристского продукта // Colloquium-journal. 2020. № 9 (61). С. 139–140. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-prodvizheniya-turistskogo-produkta> (дата обращения: 29.10.2024).

## РЕГИОНОВЕДЕНИЕ

### Повышение уровня и качества жизни населения субъекта Российской Федерации

Новиков Егор Вадимович, студент  
Научный руководитель: Домбровский Максим Андреевич, кандидат экономических наук, доцент  
Пермский государственный национальный исследовательский университет

*В данной статье представлена оценка уровня и качества жизни субъекта Российской Федерации. Рассмотрены основные показатели относительно экономической и социальной сферы.*

**Ключевые слова:** *уровень жизни, качество жизни, социальная сфера, экономическая сфера.*

### Improving the standard and quality of life of the population of a constituent entity of the Russian Federation

Novikov Yegor Vadimovich, student  
Scientific advisor: Dombrovsky Maksim Andreevich, candidate of economic sciences, associate professor  
Perm State National Research University

*This article presents an assessment of the level and quality of life in a constituent entity of the Russian Federation. The main indicators of the economic and social sphere are considered.*

**Keywords:** *standard of living, quality of life, social sphere, economic sphere.*

В условиях изменения политической, экономической и социальной среды в России повышается актуальность темы уровня и качества жизни населения в регионах Российской Федерации.

Социальная стабильность, экономическое развитие и устойчивость общества напрямую зависит от качества жизни населения. В последние годы в Российской Федерации наблюдаются негативные тенденции в росте неравенства, ухудшается доступ к качественным социальным и медицинским услугам. Качество жизни — это не только материальное благополучие, но и здоровье, безопасность, образование. В связи с этим существует необходимость разработки и внедрения эффективных мер для по улучшению качества и уровня жизни населения, что является приоритетной задачей для государственных органов, бизнеса и общества в целом. Это важный фактор для устойчивого развития регионов. Улучшение и качество жизни способствуют инвестициям, повышению конкурентоспособности региона в целом.

В целом определение понятия «качество жизни» формулируется разными авторами схоже. В основном отмечается, что это удовлетворение потребностей человека (разных потребностей). В рамках региональной политики — это социальные, экономические, культурные потребности. Еще один важный момент для человека как индивида — это возможность реализации своего потенциала, возможностей.

Уровень жизни населения связан с обеспеченностью граждан материальными и духовными благами с достижением уровня удовлетворенности.

Уровень жизни оценивается с помощью количественных показателей, а качество жизни — это качественные показатели.

М. Халикова, А. Кагарманова в научной работе «Методические подходы к оценке уровня жизни населения в контексте влияния на региональную экономическую безопасность» представляют методику оценки уровня жизни в регионе. Они обозначают пороговое значение для каждого показателя в публикации [5].

Для начала рассмотрим долю населения с доходами ниже прожиточного минимума (рисунок 1):

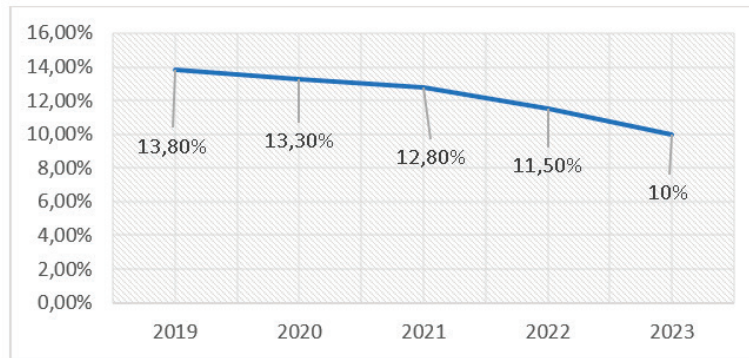


Рис. 1. Уровень бедности в Пермском крае, % [3]

Уровень бедности в Пермском крае с 2019–2023 гг. снижается, что является положительной тенденцией. Нормативное значение — 7 %, что является ниже, чем коэффициенты в Пермском крае за последние 5 лет. Снижения уровня бедности в регионе связано с экономическим ростом в Пермском крае (например, увеличение валового регионального продукта). Ситуация на рынке труда улучшилась в регионе (количество вакансий повысилось на 90 %, а размещающих резюме — 30 %), также с 2023 года утвердились социальные выплаты (единое пособие), что улучшило финансовое положение населения.

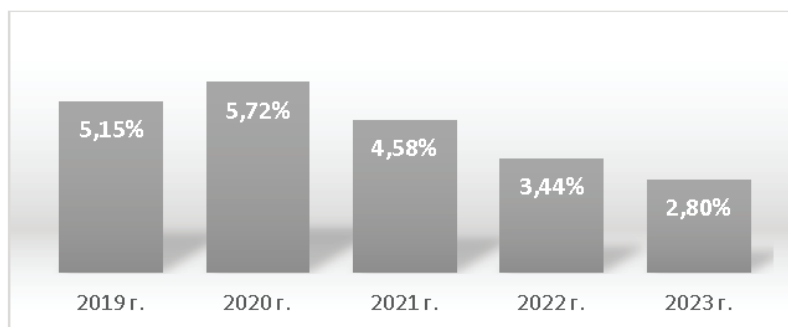


Рис. 2. Уровень безработицы в Пермском крае с 2019–2023 г. [3]

Снижения процента безработицы в Пермском крае связано с реализацией программ поддержке занятости населения, условия прохождения на единое пособие (правило «нулевого» дохода), новые программы поддержки среднего и малого бизнеса в регионе.

Следующий показатель связан с количеством зарегистрированных преступлений в Пермском крае за определенный период (год).

В 2022 г. по сравнению с 2021 г. увеличилось число зарегистрированных преступлений на 1,06 %, аналогично в 2023г. произошло увеличение числа на 2,1 %, повышение динамики зарегистрированных преступлений связано с увеличением числа случаев мошенничества с использованием информационно-телекоммуникационных технологий.

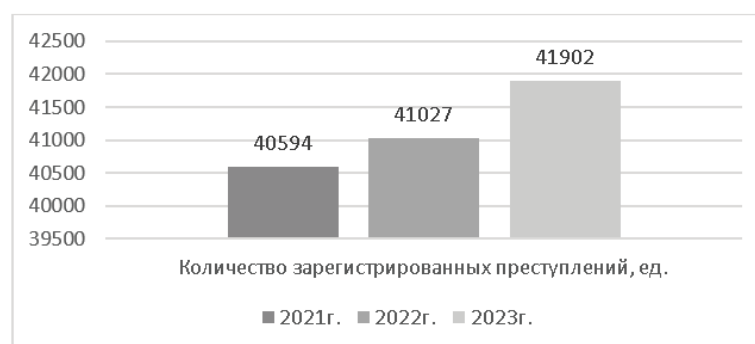


Рис. 3. Количество зарегистрированных преступлений с 2021–2023гг. в Пермском крае [3]

Примечание: составлено автором на основе статистических данных

Ожидаемая продолжительность жизни в Пермском крае увеличилась до 71 года, что является положительной тенденцией. В 2020 году отмечалось снижение показателя, что связано с пандемией. Однако в последние годы продолжительность жизни увеличилась, что связано с новыми программами здравоохранения в регионе (национальный проект «Продолжительная и активная жизнь»).

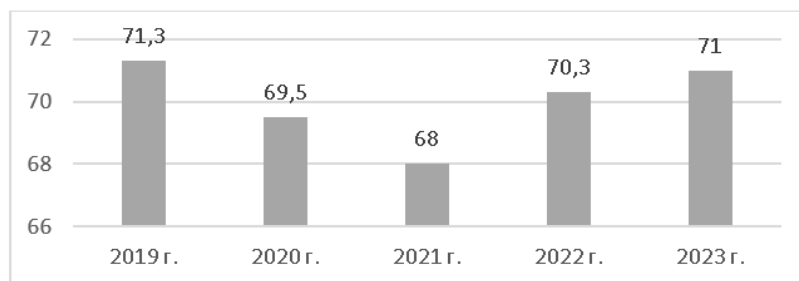


Рис. 4. Ожидаемая продолжительности жизни в Пермском крае с 2019–2023 гг. [3]

По имеющимся данным, объем валового регионального продукта (ВРП) Пермского края значительно увеличился с 2020 года. Согласно сообщению губернатора Дмитрия Махонина, ВРП региона вырос примерно на 12 % в 2024 г. [4].

Исходя из методики, необходимо сравнить значения с нормативными показателями. Если показатель больше или равен нормативному значению, то коэффициенту присваивается 1 балл, если ниже, то 0 баллов.

Таблица 1. Система показателей уровня жизни населения

Наименование показателя	Пороговое значение	Пермский край	Баллы за коэффициент
Прирост ВРП на душу населения	100 %	12 %	0
Коэффициент бедности, %	7 %	10 %	0
Ожидаемая продолжительность жизни населения	70 лет	71	1
Количество зарегистрированных преступлений	5000 ед.	41902	0
Уровень безработицы, %.	7 %	2,8 %	1

Примечание: Составлено автором

Уровень качества жизни в Пермском крае оценивается в 2 балла из 5 баллов, что является неудовлетворительным уровнем, что связано с маленьким приростом ВРП на душу населения, с коэффициентом бедности и количеством зарегистрированных преступлений.

**Выводы по статье:** уровень жизни в Пермском крае, исходя из проведенного анализа, является неудовлетворительным. Для оценки использовались такие показатели, как ВРП на душу населения, коэффициент бедности, ожидаемая продолжительность жизни, уровень безработицы, количество зарегистрированных преступлений. В основном показатели показывают положительные тенденции, однако не дотягивают до пороговых значений, но учитывая экономическую и социальную политику региональных властей, уровень и качество населения в регионе заметно улучшается, что в будущем положительно повлияет на инвестиционную привлекательность Пермского края и экономическую безопасность региона.

Литература:

1. А. А. Ткаченко «Большая Российская энциклопедия» [электронный доступ] — URL: <https://old.bigenc.ru/economics/text/4701319> (дата обращения: 13.04.2025г.)
2. Бобков В. Н., Бобков Н. В. Развитие потенциала человека и качества жизни как условие процветания российского Дальнего Востока // Уровень жизни населения регионов России. 2022. № 2 (204). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-potentsiala-cheloveka-i-kachestva-zhizni-kak-uslovie-protsvetaniya-rossiyskogo-dalnego-vostoka> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Пермский край в цифрах. 2023: Краткий статистический сборник/ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. — Пермь, 2023. — 197 с
4. ТАСС «Объем ВРП Прикамья вырос практически вдвое с 2020 года» [электронный доступ] — URL: <https://tass.ru/ekonomika/23352863> (дата обращения: 13.04.2025г.)



5. Халикова М. А., Кагарманова А. И. Методические подходы к оценке уровня жизни населения в контексте влияния на региональную экономическую безопасность // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 6. С. 168–172. DOI: 10.34773/EU.2023.6.31.

## Вклад исторической личности в развитие местного самоуправления в Белгородской области

Олонцева Варвара Васильевна, студент

Научный руководитель: Паршин Вячеслав Николаевич, кандидат педагогических наук, доцент  
Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова (г. Санкт-Петербург)

*В статье рассматривается вклад Василия Яковлевича Горина в развитие Белгородского района.*

**Ключевые слова:** муниципальное образование, социально-экономическая модель, сельское хозяйство, агропромышленность, производство, колхоз

Белгородский район, расположенный в юго-западной части Белгородской области, является значимым центром социально-экономического развития региона. Особое место в истории местного самоуправления этого края занимает Василий Яковлевич Горин — выдающийся человек, чей вклад в развитие Белгородской области трудно переоценить. В данной статье мы подробно рассмотрим его деятельность и идеи, которые оказали значительное влияние на формирование современных принципов управления на местах. Кроме того, это позволит лучше понять историю местного самоуправления в Белгородском районе.

Мной была проведена исследовательская работа по теме статьи. Данное исследование направлено на понимание как современных аспектов функционирования Белгородского муниципального образования, так и исторических корней, способствовавших его развитию.

Выбор района для изучения неслучаен. Я выросла в Белгородском районе, который является административной единицей и муниципальным образованием в Белгородской области, и эта тема мне особенно близка.

Прежде чем перейти к роли Василия Яковлевича Горина в развитии местного самоуправления Белгородского района, необходимо вкратце охарактеризовать эту территорию. Белгородский район, образованный в 1928 году, — это ключевой центр социально-экономического развития на юго-западе Белгородской области. Район общей площадью 147 тысяч гектаров, значительная часть которых — сельскохозяйственные угодья, имеет административный центр в поселке Майском. Район с населением около 129 тысяч человек объединяет 86 населенных пунктов, включая 3 городских и 21 сельское поселение. Основу экономики составляет сельское хозяйство, которым занимаются многочисленные предприятия и фермерские хозяйства.

Василий Яковлевич Горин более полувека занимал должность председателя колхоза имени Фрунзе, расположенного в Белгородской области. Это поистине выдающийся человек, дважды удостоенный звания Героя Социалистического Труда.

Василий Горин родился 9 января 1922 года в селе Бессоновка Белгородского района в семье крестьян. С ран-



Рис. 1. В. Я. Горин

него детства он был тесно связан с сельским хозяйством: уже в шесть лет он помогал ухаживать за лошадьми, а с восьми активно участвовал в полевых работах. Этот трудолюбивый и сильный молодой человек всегда относился к своим обязанностям с полной ответственностью.

После окончания школы Василий Яковлевич выбрал военную службу и летом 1941 года успешно окончил Харьковское военно-медицинское училище. В звании лейтенанта он был направлен служить в Белоруссию, но вскоре началась война.



Рис. 2. В. Я. Горин (в центре) — курсант Харьковского военно-медицинского училища. 1940 г.

Василий Яковлевич участвовал в сражениях на Западном и Калининском фронтах, но в 1942 году был ранен и попал в плен. В течение двух с половиной лет он находился в фашистских концлагерях. После освобождения его физическое состояние было крайне тяжелым: при росте 174 сантиметра он весил всего 43 килограмма. Несмотря на все испытания, Горин продолжал бороться за свою жизнь.

С 1945 по 1959 год в колхозе Бессоновки сменилось восемь руководителей, и из почти тысячи колхозников осталось всего 346. В 1959 году Василий Яковлевич был избран новым председателем. На первом собрании он произнес важные слова: «Зря, мужики, аплодируете! С сегодняшнего дня начинаю борьбу с пьянством и воровством. Пощады не будет никому!»

Его борьба была жесткой и беспощадной. Вместе с женой Еленой Павловной он по ночам охранял имущество колхоза, вооружившись ружьем. Он активно боролся

с самогонварением и строго наказывал за прогулы и опоздания.

В то же время он пытался донести до жителей мысль, что колхоз — это их собственность. Она принадлежит не кому-то другому, а только им самим, и поэтому ее нужно беречь и приумножать. Возможно, кто-то другой не смог бы завоевать доверие односельчан, но Горину поверили. У него был высокий авторитет. Он никогда не ставил себя выше других и отличался невероятной справедливостью.

В то время председатели получали зарплату в денежном эквиваленте, а с колхозниками рассчитывались трудоднями. Василий Яковлевич распорядился, чтобы его зарплату также перевели в трудодни, и пообещал, что деньги будут выплачены всем вместе и в ближайшее время. За 12 лет он смог вывести колхоз из числа отстающих и сделать его лидером не только в Белгородской области, но и во всем Черноземье.



Рис. 3. В. Я. Горин с работниками колхоза



Рис. 4. В. Я. Горин в окружении детей колхозников

В 1971 году за выдающиеся достижения в выполнении пятилетнего плана и успехи в сельском хозяйстве указом Президиума Верховного Совета СССР Василию Яковлевичу было присвоено звание Героя Социалистического Труда.

Жизнь Василия Яковлевича Горина — это яркий пример преданности своему региону и делу. Он считал, что невозможно ждать высоких производственных показателей от человека без создания необходимых условий для жизни и работы. Его заботило даже эмоциональное состояние доярок, трактористов и водителей. Председатель всегда стремился обеспечить людям благополучие

и достаток. Василий Яковлевич верил, что успех заключается в том, чтобы крестьянин чувствовал себя хозяином на своей земле и имел возможность управлять результатами своего труда.

Горин не просто руководил колхозом на протяжении 55 лет — он создал уникальную модель социально-экономического развития этого региона. Эта концепция уникальна и необычна, она сочетает в себе преимущества социализма и капитализма без их недостатков. После распада СССР и в условиях экономических реформ ему удалось сохранить колхоз и превратить его в одно из крупнейших специализированных хозяйств в России.



Рис. 5. В. Я. Горин на пашне

Суть модели характеризуют следующие достижения Василия Горина:

— В 2015 году запущен мясокомбинат «Бессоновский», основанный на новейших технических и технологических достижениях в области мясопереработки. Сеть фирменных магазинов замкнула цепочку «от поля до прилавка», продукция реализуется под запатентованной торговой маркой.

— По мере роста производства в сельской местности формируется современная социальная инфраструктура, обеспечивающая комфортные условия для жизни. После масштабной реконструкции открылся Дом молодежи «Бессоновский» — современное пространство с рестораном, кафе, баром, залом для свадеб, гостиницей и салоном красоты. Кооператив построил торговый центр и автосервис, которые успешно обслуживают местное на-



селение. Для работников хозяйства построена база отдыха на живописном пруду в селе Орловка. Все это создало прекрасные условия для досуга и отдыха сельских жителей.

— Ежегодно на развитие социальной инфраструктуры из бюджета предприятия выделяется около 40 миллионов рублей. За это время были улучшены объекты, создающие благоприятную среду для жизни и отдыха. В колхозе работают специалисты по физической культуре и тренеры по футболу для взрослых и молодых команд. На одном из лучших стадионов региона есть поле для мини-футбола с искусственным покрытием.

— Руководство колхоза заботится об улучшении условий труда и жизни работников, обновлении материально-технической базы. На всех фермах и комплексах есть комнаты отдыха, бытовые помещения и душевые кабины. Работников доставляют на работу и с работы служебными автобусами, на производственных участках есть столовые. На полевых работах колхозники получают бесплатное двухразовое питание, остальные работники — льготное. Также работникам предоставляются услуги автотранспорта по льготным ценам.

— СПК «Колхоз имени Горина» активно занимается благотворительностью, внося свой вклад в благоустрой-

ство парка в селе Бессоновка, поддерживает Вечный огонь и мемориал в честь героев Великой Отечественной войны в селах Орловка и Солохи, а также Знаменский храм в Бессоновке.

— В колхозе уже много десятилетий действует эффективная система, где главное — человек. Руководство старается сохранить коллектив. Даже сейчас, когда после обстрелов жители села Щетиновка покинули свои дома, в колхозе всем предоставили рабочие места. Семьи были расселены. Несмотря на трудности, колхозники не падают духом. В сельском хозяйстве работа не останавливается, ведь каждый день может стать решающим для будущего.

— Расширение производства в колхозе подразумевает модернизацию и развитие всех сфер за счет новых технологий и улучшения существующих. Большое внимание уделяется связи с наукой и разработке программ для всех направлений. Белгородский государственный аграрный университет имени В. Я. Горина и СПК «Колхоз имени Горина» заключили соглашение о совместной научно-производственной и учебной деятельности. Это сотрудничество повысит качество подготовки кадров и поможет проводить полезные исследования.



Рис. 6. В. Я. Горин и В. В. Путин на Всероссийском форуме сельской интеллигенции в Грайвороне



Рис. 7. Губернатор Е. С. Савченко вручает В. Я. Горину орден «За заслуги перед Отечеством» IV степени



Этот выдающийся руководитель был удостоен множества государственных наград, среди которых три ордена «За заслуги перед Отечеством», орден Почета и другие. В родном селе В. Я. Горина Бессоновка в его честь установлен памятник, а Белгородскому государственному аг-

рарному университету присвоено его имя. С 2002 года в регионе вручается премия имени В. Я. Горина за выдающиеся достижения в сельском хозяйстве. Регион чтит память своего выдающегося земляка, а колхоз имени Горина продолжает следовать его идеям.

#### Литература:

1. Конституция Российской Федерации (по состоянию на 12.12.2023) [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.cntd.ru/dokument>
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изменениями на 13.12.2024). [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/186367/>
3. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» (с изменениями на 14.07.2022) [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.cntd.ru/dokument>
4. Указ Президента Российской Федерации от 27.04.2007 № 558. О присвоении г. Белгороду почетного звания Российской Федерации «Город воинской славы» [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/25453>
5. Закон Белгородской области от 30.03.2005 № 177 «Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области» (принят Белгородской областной Думой 24.03.2005) (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/26306894/>
6. Закон Белгородской области от 12.07.2011 № 53 «О Контрольно-счетной палате Белгородской области» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/26340027/>
7. Закон Белгородской области от 10.06.2024 № 373 «О внесении изменений в закон Белгородской области «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» [Электронный ресурс]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/3100202406100001>
8. Устав муниципального района «Белгородский район» Белгородской области от 31.07.2007 № 309. [Электронный ресурс]. — URL: <https://belg-gov.ru/doc/4039>
9. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / Васильев В. П., Деханова Н. Г., Лось Н. А., Холоденко Ю. А. — 3-е изд., пер. и доп. — М. : Юрайт, 2020. — 325 с.
10. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2024. — 582 с.
11. Лавров, А. Ю. Теория и практика государственного и муниципального управления: учебник / А. Ю. Лавров, А. В. Васильев. — М. : КНОРУС, 2023. — 456 с.
12. Меньшикова, Г. А. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration): учебник и практикум для вузов / Г. А. Меньшикова [и др.], под ред. Г. А. Меньшиковой, Н. А. Пруеля. — М. : Юрайт, 2024. — 340 с.



# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 16 (567) / 2025

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

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

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

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

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

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

Номер подписан в печать 30.04.2025. Дата выхода в свет: 07.05.2025.

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

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

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

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

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