

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



51 2025  
ЧАСТЬ IV

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 51 (602) / 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 *Джозеф Стиглиц* (1943), американский экономист-кейнсианец.

Джозеф Стиглиц родился в 1943 году в городе Гэри (штат Индиана, США) в небогатой еврейской семье. Его отец, Натаниэль Стиглиц, был страховым агентом, а мать Шарлотта (урожденная Фишман) — школьной учительницей. Стиглиц учился в Амхерстском колледже, где был главой студенческого совета, а затем продолжил обучение в Массачусетском технологическом институте (МТИ), где защитил докторскую диссертацию.

В 1965–1966 годах Стиглиц занимался исследовательской работой в Чикагском университете, в 1966–1970 годах — в Кембриджском университете в Великобритании. В то время его изыскания были посвящены проблемам экономического роста, инноваций и перераспределения доходов. Вернувшись в США, он начал работать в Йельском университете, где специализировался на экономике рисков, что в конечном счете привело его к главной теме научных исследований — теории информационной экономики.

В дальнейшем Стиглиц занимал академические должности во многих ведущих американских и британских университетах: Оксфорде, Станфорде, Принстоне и др. В 1992 году он переехал в Вашингтон, чтобы работать в администрации президента США Билла Клинтона — входил в состав Совета экономических консультантов при президенте США и возглавлял этот совет. В 1997–2000 годах Стиглиц был старшим вице-президентом и главным экономистом Всемирного банка. С 2000 года он является профессором Колумбийского университета.

Научные интересы Стиглица широки и многообразны, однако в центре его внимания всегда оставались проблемы сбора, анализа и распространения информации, принятия решений в условиях недостаточной информации, а также роль неполной информации в конкурентном процессе. В ряде новаторских статей, преимущественно обобщавших результаты анализа рынков страховых услуг, он показал, что нельзя утверждать, будто нерегулируемая конкуренция оптимизирует экономическое благосостояние или хотя бы приведет к равновесию спроса и предложения; тем более это неверно в отношении монополистической конкуренции и олигополии.

Будучи кейнсианцем и сторонником активной роли государства в экономике, Стиглиц подвергает жесткой критике неограниченный рынок, монетаризм и неоклассическую экономическую школу вообще, а также неолиберальное понимание глобализации и политику Международного валютного фонда в отношении развивающихся стран. По его мнению, современный капитализм может и должен быть усовершенствован. Критикуя «неолиберальный крен» в экономическом образовании, Стиглиц написал учебник по основам экономики, который был

призван устранить такой перекосяк в процессе преподавания экономики.

Стиглиц не только известный экономист, он активно участвует в политической и общественной жизни США. В 2000 году на базе Колумбийского университета он создал научное сообщество экономистов и политологов «Инициатива за политический диалог» (The Initiative for Policy dialogue), цель которого — помочь странам с переходной и развивающейся экономикой выработать альтернативные пути развития и укрепить гражданское общество. Он также возглавлял комиссию экспертов при председателе Генеральной Ассамблеи ООН по реформированию международной валютно-финансовой системы и международную комиссию, задачей которой была выработка критериев оценки экономической деятельности и социального прогресса без опоры на ВВП страны.

Стиглиц был редактором и членом редколлегий многих специализированных журналов: *Journal of Public Economics*, *Review of Economic Studies*, *American Economic Review*, *Journal of Economic Theory*, *Journal of Economic Perspectives* и др.

В 2001 году Стиглиц совместно с американскими экономистами Джорджем Акерфолом и Майклом Спенсом был удостоен Нобелевской премии «за анализ рынков с несимметричной информацией», то есть таких рынков, на которых одни участники обладают большим объемом информации, чем другие.

Научные заслуги и общественно-политическая деятельность Стиглица отмечены и другими престижными наградами, среди которых — медаль Джона Бэйтса Кларка за научные достижения; премия Джеральда Лоэба за выдающуюся финансовую журналистику, премия «Глобальная экономика», присуждаемая Кильским институтом мировой экономики.

Стиглиц — член Американской академии искусств и наук, Национальной академии наук США, Эконометрического общества и Американского философского общества. Он был президентом Восточной экономической ассоциации и президентом Международной экономической ассоциации.

Джозеф Стиглиц является почетным доктором более 40 университетов, в том числе Кембриджского, Гарвардского и Оксфордского, иностранным членом Российской академии наук и Лондонского королевского общества по развитию знаний о природе, кавалером ордена Почетного легиона.

В 2011 году журнал *Time* назвал Стиглица одним из 100 самых влиятельных людей в мире, а журнал *Foreign Policy* включил его в список 100 ведущих мировых мыслителей.

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

- Акатова Е. А.**  
Публичная власть и статус Правительства Российской Федерации в условиях конституционной реформы 2020 года ..... 211
- Angarskaya E. O., Fedoseeva P. V., Khiziryanova O. V.**  
Countering economic crimes in the Russian Federation ..... 214
- Андреев М. В.**  
Бизнес-планирование в деятельности медицинской организации: теоретические аспекты ..... 217
- Антонов М. А.**  
Полномочия органов, осуществляющих государственный контроль в Российской Федерации ..... 218
- Балашова Н. В.**  
Оценка эффективности и проблемы в деятельности органов местного самоуправления ..... 220
- Глазков А. Д., Колпакова К. А.**  
Риск-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов ..... 223
- Давыдова Е. В.**  
Влияние организационно-структурных преобразований на производительность труда в ОАО «РЖД» ..... 226
- Дементьева М. В.**  
Новые подходы к системе мотивации и вознаграждения персонала ..... 228
- Золотарева Т. В.**  
Влияние санкций на промышленность и импортозамещение в России ..... 231
- Зубрилин А. В.**  
Анализ рынка жилищного ипотечного кредитования в России ..... 234
- Зубрилин А. В.**  
Анализ эффективности кредитной политики коммерческого банка ..... 236
- Коптева Т. А.**  
Проблемы страхования киберрисков в банковской сфере ..... 238
- Кужбактеев К. Г.**  
Бизнес-план по открытию теплицы в Акмолинской области ..... 241
- Куликова Н. А.**  
Анализ современного состояния рынка труда России ..... 244
- Липницкий Е. Н.**  
Современные подходы к анализу конкурентов в отрасли ..... 246
- Мальцева С. С.**  
Сущность и значение анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия в рамках антикризисного управления ..... 248
- Мальцева С. С.**  
Рынок ценных бумаг: сущность, функции и классификация ..... 250
- Меликян П. М.**  
Поиск проектных идей для развития автомобильного дилерского центра в России ..... 253
- Мирошниченко С. И.**  
Неравенство и дифференциация доходов: влияние на экономику и стабильность российского общества ..... 255
- Моськин М. С.**  
Роль и место инвестиционной политики в стратегии развития предприятий Российской Федерации на примере ООО НПО «Агро-Экология» ..... 258
- Мызникова Е. А.**  
Повышение конкурентоспособности образовательной организации на основе совершенствования системы оценки труда и мотивации педагогического состава ..... 262
- Позднева В. А., Загудайлова Д. А.**  
Инвестиционное проектирование для создателя стартапа: методология построения финансовой модели ..... 264

<b>Позднева В. А., Загудайлова Д. А.</b> Информационные технологии в управленческом консалтинге: интеграция в стратегический цикл компании.....	266	<b>Решетов Н. В.</b> Совершенствование механизмов формирования цен на нефтепродукты в России .....	275
<b>Позднева В. А.</b> Цифровая трансформация логистики: новые инструменты для бизнеса .....	267	<b>Рожкова Е. В.</b> Анализ проблем и недостатков в системе государственного регулирования в сфере жилищного строительства .....	278
<b>Полева К. М.</b> Определение оптимальных направлений инвестиционной деятельности фирмы на примере ООО «ИнженерКомСтрой» .....	269	<b>Рожкова Е. В.</b> Рекомендации по внедрению новых механизмов и инструментов регулирования на рынке жилищного строительства .....	280
<b>Полева А. А.</b> Направления повышения конкурентоспособности продукции строительного предприятия (на примере ООО «Инженеркомстрой») .....	272		

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Публичная власть и статус Правительства Российской Федерации в условиях конституционной реформы 2020 года

Акатова Елизавета Алексеевна, студент

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

*Работа посвящена анализу Правительства Российской Федерации как центрального звена единой системы публичной власти, окончательно институционализированной в результате конституционной реформы 2020 года. На основе Конституции Российской Федерации в редакции поправок 2020 года, Федерального конституционного закона «О Правительстве Российской Федерации», Федерального закона № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации», а также современных научных исследований рассматриваются правовой статус, место и роль Правительства Российской Федерации в механизме публичной власти. Особое внимание уделяется соотношению категорий государственной, муниципальной и публичной власти, а также закреплению принципа единой системы публичной власти, в рамках которой Правительство Российской Федерации выступает федеральным центром исполнительной вертикали. В работе использованы формально-юридический, системно-структурный и институциональный подходы, опора на положения основного закона и текущего законодательства сочетается с анализом доктринальных позиций отечественных исследователей. Показано, что усиление координирующей функции Правительства Российской Федерации и его включённость в конституционную модель единой системы публичной власти обуславливают необходимость пересмотра традиционных представлений о балансе публичной власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.*

**Ключевые слова:** публичная власть, единая система публичной власти, Правительство Российской Федерации, исполнительная власть, конституционная реформа 2020 года, федеральный конституционный закон «О Правительстве Российской Федерации», организация публичной власти в субъектах Российской Федерации.

### Public authority and the status of the government of the Russian Federation after the 2020 constitutional reform

*The article examines the Government of the Russian Federation as the central element of the unified system of public authority finally institutionalised by the 2020 constitutional reform. Relying on the Constitution of the Russian Federation as amended in 2020, the Federal Constitutional Law "On the Government of the Russian Federation", Federal Law No. 414-FZ "On General Principles of the Organisation of Public Authority in the Constituent Entities of the Russian Federation", as well as on recent academic studies, the paper analyses the legal status, place and role of the Government within the mechanism of public authority. Particular attention is paid to the correlation between state, municipal and public authority, and to the constitutional entrenchment of the unified system of public authority, within which the Government of the Russian Federation serves as the federal centre of the executive vertical. The study employs formal-legal, systemic-structural and institutional approaches. The conclusion is drawn that the strengthening of the Government's coordinating function and its integration into the constitutional model of the unified system of public authority necessitate a reconsideration of the traditional balance between federal, regional and municipal levels of public authority.*

**Keywords:** public authority, unified system of public authority, Government of the Russian Federation, executive power, 2020 constitutional reform, Federal Constitutional Law "On the Government of the Russian Federation", organisation of public authority in the constituent entities of the Russian Federation.

**Введение.** К настоящему времени в российском конституционном праве категория публичной власти получила статус одной из базовых характеристик государственного строя, что прямо отражено в тексте Консти-

туции Российской Федерации после поправок 2020 года [1]. По мнению Л. А. Нудненко, включение в конституционный текст специальных указаний на публичную власть и единую систему публичной власти знаменует собой пе-

реход к новому этапу осмысления природы власти в государстве и её территориальной организации [8]. Весьма любопытно, что указанное закрепление не ограничилось декларативными формулами, а было развернуто в ряде федеральных конституционных и федеральных законов, где наиболее последовательно обозначено место Правительства Российской Федерации как высшего исполнительного органа государственной власти и, одновременно, органа публичной власти федерального уровня [2; 4].

Следует отметить, что реформирование конституционной модели 2020 года сопровождалось введением в нормативный оборот сложного понятия «единая система публичной власти», которое оказалось тесно связано с пересмотром статуса органов государственной и муниципальной власти, а также механизмов их взаимодействия [1; 5]. По данным В. В. Гошуляка, дискуссия вокруг новой категории была во многом сконцентрирована именно вокруг вопроса о её соотношении с традиционным представлением о разделении властей и территориальной организации государства [3]. В этом контексте Правительство Российской Федерации закономерно оказалось в центре внимания как орган, который, с одной стороны, сохраняет классические признаки высшего исполнительного органа, а с другой — выполняет функцию связующего звена между различными уровнями публичной власти, обеспечивая их согласованность и целостность [2–4].

Согласно имеющимся данным научной и нормативной литературы, именно в статусе Правительства Российской Федерации особенно отчётливо проявляются особенности российской модели публичной власти, в которой исполнительное звено не только реализует законы, но и координирует деятельность органов субъектов Федерации и в определённых пределах органов местного самоуправления [2; 6]. Обзор разных взглядов на трактовку понятия единой системы публичной власти показывает, что значительная часть авторов связывает её практическое воплощение с перераспределением полномочий и усилением роли федерального центра при сохранении формального признания самостоятельности регионального и муниципального уровней [3; 4; 6; 7].

В этом аспекте предметом особого внимания становится соотношение текстуальных формул Конституции Российской Федерации о разделении властей и об единой системе публичной власти, с одной стороны, и конкретных положений Федерального конституционного закона «О Правительстве Российской Федерации», а также Федерального закона № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» — с другой [2; 4]. В результате углублённого анализа и обобщения имеющегося массива информации следует, что именно через призму правового статуса Правительства Российской Федерации становится возможным выявить реальные контуры новой модели публичной власти, то есть определить, каким образом конституционные новеллы трансформируются в практику управления и взаимодействия органов на различных уровнях [3; 4; 7].

**Основная часть.** Рассмотрим, прежде чем перейти к детальному анализу полномочий, конституционно-правовое закрепление Правительства Российской Федерации. В главе 6 Конституции Российской Федерации Правительство обозначено как высший исполнительный орган государственной власти, осуществляющий исполнительную власть и возглавляющий единую систему исполнительной власти в стране [1]. По данным официального толкования, приведённого в Федеральном конституционном законе от 6 ноября 2020 года № 4-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации», данное положение конкретизируется через указание на коллегиальный характер Правительства, его компетенцию и порядок формирования [2]. В этой связи Г. Г. Чертков подчёркивал, что исполнительная власть в современной России не может рассматриваться изолированно от публичной власти в целом, поскольку её институциональная структура и функции встроены в более широкую систему взаимодействия государства и местного самоуправления [5].

Анализ научно-методической литературы, посвящённой проблеме единой системы публичной власти, показывает, что введение данной категории было призвано преодолеть жёсткое противопоставление государственной и муниципальной власти, характерное для раннего периода развития конституционной модели [3; 4; 6]. По мнению А. А. Югова, конституционная фиксация единой системы публичной власти обусловила необходимость перехода от чисто разграничительного подхода к моделям координации и согласования деятельности органов различных уровней при сохранении их формально-юридической самостоятельности [4]. В этом направлении, как представляется, особенно важна роль Правительства Российской Федерации, которое в силу своего статуса и компетенции становится координатором вертикальных и горизонтальных связей между федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Федерации и в определённой степени органами местного самоуправления [2; 4].

К слову, Федеральный закон от 21 декабря 2021 года № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» ввёл целый комплекс норм, закрепляющих механизмы взаимодействия органов государственной власти субъектов с федеральными органами, а также формы участия представительных и исполнительных органов субъектов в реализации федеральной политики [4]. По оценке И. К. Советова, именно через эти положения раскрывается практический смысл единой системы публичной власти как упорядоченной совокупности органов разных уровней, действующих в координации и под общим нормативным руководством центра [6]. В том случае, если сопоставить данные нормы с обновлённой редакцией Федерального конституционного закона о Правительстве Российской Федерации, становится очевидным усиление федерального уровня в сфере выработки и реализации государственной политики, при условии сохранения определённого объёма полномочий субъектов [2; 4; 6].



По многочисленным данным учёных, исследовавших реформу 2020 года, Правительство Российской Федерации следует рассматривать не только как орган, реализующий исполнительную власть, но и как ключевого участника организации публичной власти в целом [3; 5; 7]. В работах В. В. Гошуляка показано, что закрепление единой системы публичной власти предполагает особый характер участия Правительства в координации деятельности органов субъектов Федерации, прежде всего через механизмы согласования стратегических решений, бюджетного регулирования и межуровневого распределения функций [3]. К этому можно добавить, что в исследованиях А. В. Блещика обращается внимание на постепенное формирование многоуровневой структуры центров публичной власти, в пределах которой Правительство Российской Федерации выступает центральным звеном, соединяющим федеральный, региональный и, опосредованно, муниципальный уровни [7].

В интересующем нас аспекте важно отметить, прежде всего, те положения законодательства, которые прямо связывают деятельность Правительства Российской Федерации с задачей обеспечения целостности публичной власти. В концепции Л. А. Нудненко подчёркивается, что исполнительная власть, олицетворяемая Правительством, выполняет роль проводника общегосударственных приоритетов во все сферы публичного управления — от экономической до социальной и культурной [8]. Об этом свидетельствуют данные официальных актов Правительства, в которых закладываются параметры бюджетной, социальной, региональной политики, обязательные для исполнения на всей территории государства [2]. В целом среди специалистов преобладает убеждение, что именно через практику правотворчества и правоприменения Правительства Российской Федерации новая модель публичной власти получает своё конкретное выражение [3; 4; 6].

Дальнейшее развитие и углубление научных представлений о публичной власти нашло отражение в работах, посвящённых теоретическому осмыслению соотношения уровней и центров публичной власти [5; 7]. По мнению А. В. Блещика, многоуровневая структура публичной власти предполагает наличие нескольких центров, среди которых федеральный центр в лице Президента и Правительства обладает доминирующим влиянием в сфере определения стратегических направлений развития [7]. При этом заметим, что подобная конструкция неизбежно ставит вопрос о балансе между централизацией и сохранением реальной самостоятельности субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, поскольку чрезмерное усиление федерального уровня может привести к формальному характеру местной и региональной автономии [4; 5; 7].

Наличие противоположных точек зрения на характер единой системы публичной власти особенно заметно в оценке степени самостоятельности муниципального уровня. В специальной литературе высказывается пред-

положение, что включение органов местного самоуправления в единую систему публичной власти приводит к существенной трансформации их статуса, сближая их с органами государственной власти [3; 5]. В то же время по данным А. А. Югова и И. К. Советова подчёркивается, что формальное признание единой системы публичной власти не отменяет конституционного тезиса о самостоятельности местного самоуправления в пределах его полномочий, хотя реальные механизмы взаимодействия с Правительством и органами исполнительной власти субъектов существенно усиливаются [4; 6].

Совокупность приведённых данных позволяет заключить, что Правительство Российской Федерации выступает в роли института, через который обеспечивается практическое функционирование единой системы публичной власти. В синтезе современных исследований подчёркивается, что в деятельности Правительства соединяются как традиционные функции высшего исполнительного органа, так и новые функции координации публичной власти на различных уровнях [3; 6; 7]. В результате углублённого анализа нормативной базы и доктринальных взглядов выявляется, что правовой статус Правительства после реформы 2020 года приобретает более сложный характер: наряду с реализацией исполнительной власти Правительство выполняет задачи стратегического руководства и согласования действий иных органов публичной власти [2–4].

Следует остановиться на научной разработанности рассматриваемой темы. В работах В. В. Гошуляка и А. А. Югова единая система публичной власти рассматривается как ключевой элемент современной российской конституционной модели, призванный обеспечить согласованность действий органов различного уровня в интересах населения [3; 4]. По данным И. К. Советова реформа 2020 года привела к существенному пересмотру конструкции публичной власти, причём именно через обновление статуса Правительства и его взаимодействия с органами субъектов Федерации [6]. А. В. Блещик, в свою очередь, развивает идею о многоуровневых центрах публичной власти, в рамках которой Правительство выступает одним из главных звеньев системы, формирующей общегосударственную политику и контролирующей исполнение ключевых решений [7]. Анализ учебной и монографической литературы, в том числе труда Л. А. Нудненко, показывает, что вопросы статуса Правительства Российской Федерации прочно вошли в круг базовых проблем курса конституционного права и рассматриваются в тесной связи с общим учением о публичной власти [8].

По итогам обзора материалов, представленных в литературном обзоре, есть основание констатировать следующее. Во-первых, правовой статус Правительства Российской Федерации подвергся заметной трансформации в результате конституционной реформы 2020 года и принятия нового Федерального конституционного закона «О Правительстве Российской Федерации», что выразилось в дополнительном акценте на его роли в системе

публичной власти [1; 2]. Во-вторых, введение категории единой системы публичной власти и её развитие в Федеральном законе № 414-ФЗ придало деятельности Правительства новое измерение, связанное с обеспечением согласованности и целостности действий органов разных уровней [3; 4; 6]. В-третьих, исследования последних лет показывают тенденцию к усилению координирующей и интегрирующей функции Правительства в системе публичной власти, при одновременном сохранении формальных гарантий самостоятельности субъектов и муниципальных образований [3–8].

**Заключение.** Сказанное позволяет сделать вывод, что в условиях конституционной реформы 2020 года и последующего развития законодательства Правительство Российской Федерации окончательно оформилось как ключевой элемент единой системы публичной власти. Его статус как высшего исполнительного органа государственной власти был дополнен выраженной координирующей функцией в отношении органов публичной власти на региональном и, опосредованно, муниципальном уровнях. Единство публичной власти при этом обеспе-

чивается не только через вертикальные связи подчинённости и подотчётности, но и через сложную систему согласования стратегических решений, нормативного регулирования и распределения полномочий.

По мере накопления правоприменительной практики становится очевидным, что реальное содержание категории единой системы публичной власти во многом раскрывается в деятельности Правительства Российской Федерации, которое выступает посредником между конституционными установлениями и практикой управления в различных сферах. Указанный орган, оставаясь в конституционной конструкции исполнительной ветвью власти, одновременно выполняет роль интегратора публичной власти, обеспечивающего устойчивость и целостность государственной организации на всей территории страны. В заключение отметим, что дальнейшее развитие теоретических представлений о публичной власти и её единой системе в отечественной науке конституционного права в значительной степени будет связано с анализом эволюции статуса и полномочий Правительства Российской Федерации в изменяющихся социально-политических условиях.

#### Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учётом поправок, одобренных в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Офиц. текст. — Офиц. интернет-портал правовой информации. — Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.11.2025).
2. О Правительстве Российской Федерации: Федеральный конституционный закон от 06.11.2020 № 4-ФКЗ // Офиц. интернет-портал правовой информации. — Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.11.2025).
3. Гошуляк В. В. Единая система публичной власти в Российской Федерации // Государственная власть и местное самоуправление. — 2024. — № 4. — С. 7–12.
4. Югов А. А. Единая система публичной власти: понятие и общая характеристика // Конституционное и муниципальное право. — 2022. — № 2. — С. 16–22.
5. Чертков А. Н. Публичная власть: состав, единство и сущность взаимодействия // Конституционное и муниципальное право. — 2020. — № 10. — С. 19–23.
6. Советов И. К. Публичная власть в России по Конституции 2020 года // Конституционное и муниципальное право. — 2020. — № 12. — С. 43–52.
7. Блещик А. В. Уровни (центры) публичной власти: современное состояние и перспективы развития // Вестник Омского университета. Серия «Право». — 2024. — № 1. — С. 30–39.
8. Нудненко Л. А. Конституционное право России: учебник для вузов. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2020. — 531 с. — (Высшее образование).

## Countering economic crimes in the Russian Federation

Angarskaya Ekaterina Olegovna, student;

Fedoseeva Polina Vadimovna, student;

Khiziryanova Olga Vyacheslavovna, student

Scientific advisor: Terekhova Yulia Zinovievna, senior lecturer

The Plekhanov Russian University of Economics (Moscow)

*The article presents an analysis of the system of countering economic crimes in the Russian Federation. A wide range of economic crimes such as fraud, money laundering, corruption and tax crimes are considered and their significant socio-economic damage is assessed. A comprehensive interagency counteraction architecture is described, including key agencies: The Ministry of Internal Affairs,*

*the Investigative Committee, the FSB, Rosfinmonitoring, the Federal Tax Service and the Prosecutor's Office, with the differentiation of their competencies. The main legislative instruments (criminalization of money laundering, extended confiscation, deoffshorization laws) are analyzed. Special attention is paid to the current challenges of the system, including digitalization, the growth of cybercrimes, the unprecedented sanctions regime and the problem of systemic corruption. In conclusion, the dilemma between control measures and business needs is outlined, and the vectors of the system's development towards a proactive, intelligence-based economic security model are identified.*

**Keywords:** *economic crimes, counteraction, Russian Federation, interdepartmental cooperation, law enforcement agencies, Ministry of Internal Affairs of Russia, Investigative Committee of the Russian Federation, FSB of Russia, Rosfinmonitoring, money laundering, corruption, cybercrime, sanctions, legislation, Criminal Code of the Russian Federation, systemic corruption, economic security.*

The system of countering economic crimes in Russia is based on the principle of interdepartmental interaction, which involves the distribution of powers between specialized bodies, each of which focuses on a specific segment of threats. This model is aimed at creating a comprehensive «protective perimeter» around the country's financial and economic system.

The Ministry of Internal Affairs (MIA of Russia). It is the cornerstone of the system. The Main Directorate for Economic Security and Anti-Corruption (GUEBiPC) and its territorial divisions play a key role in its structure. The Ministry of Internal Affairs carries out operational investigative activities and preliminary investigations of a significant array of «massive» economic crimes: fraud (Articles 159–159.6 of the Criminal Code), illegal entrepreneurship (Article 171 of the Criminal Code), crimes on the consumer market, as well as the legalization of proceeds from crime (art. 174, 174.1 of the Criminal Code of the Russian Federation), in cases not related to particularly large size or complex schemes. A wide regional network allows the Ministry of Internal Affairs to quickly respond to threats throughout the country [3].

The Investigative Committee of the Russian Federation (TFR). Focuses on the investigation of the most complex, high-profile and socially significant economic crimes. Its jurisdiction includes cases of large-scale corruption (including crimes under Articles 290, 291 of the Criminal Code of the Russian Federation), abuse of senior officials, crimes against the foundations of the constitutional system and state power related to economic activity. The TFR has specialized investigative units staffed by experts with deep knowledge in the field of financial analysis, accounting and forensic economic expertise, which is critically important for investigating multi-episode cases using offshore schemes [4].

The Federal Security Service (FSB of Russia). Provides counteraction to economic crimes in the context of national security. The FSB's competence includes combating corruption in strategic sectors of the economy (the military-industrial complex, energy, transport), countering the illegal export of capital that threatens economic sovereignty, as well as investigating crimes related to state secrets, the smuggling of strategic resources, and the activities of foreign intelligence agencies in the economic sphere. The FSB plays a key role in the implementation of measures to counter sanctions pressure and ensure the security of the financial infrastructure [4].

Federal Financial Monitoring Service (Rosfinmonitoring). Performs the functions of the national Financial intelligence Center. Its activities are primarily preventive and analytical in nature. Rosfinmonitoring monitors financial transactions for signs of money laundering, terrorist financing, and proliferation of weapons of mass destruction. The Service maintains an all-Russian database on suspicious transactions and clients, provides information interaction with law enforcement agencies, and is responsible for ensuring that the national system complies with international FATF standards (the Financial Action Task Force on Money Laundering). The development of a proactive security model is directly related to the strengthening of analytical capabilities of Rosfinmonitoring [1].

The Federal Tax Service (FTS of Russia). In addition to fiscal functions, the Federal Tax Service has broad oversight and law enforcement powers. The tax authorities identify and investigate crimes provided for in Articles 198 and 199 of the Criminal Code of the Russian Federation (tax evasion), conduct desk and field inspections, as well as operational investigative measures. The close cooperation of the Federal Tax Service with the Ministry of Internal Affairs and the TFR within the framework of joint investigative and operational groups is a standard practice in investigating complex tax fraud schemes using chains of one-day firms.

The Prosecutor's Office of the Russian Federation. Oversees the legality of the preliminary investigation and inquiry into all categories of economic crimes. The Prosecutor's Office coordinates the activities of law enforcement agencies, ensuring uniformity of law enforcement practice and overcoming departmental barriers. In certain cases, the prosecutor is also entitled to initiate criminal proceedings on economic offences [4].

The legal framework for countering economic crimes in Russia, the core of which is the Criminal Code, has undergone significant strengthening and modernization in recent years, reflecting the growing complexity of financial schemes and global challenges. The key step was the detailed criminalization of operations for the legalization (laundering) of proceeds from crime, as stipulated in Articles 174 and 174.1 of the Criminal Code of the Russian Federation. These rules make it possible to bring to justice not only for the primary act, such as fraud or bribery, but also for any actions aimed at making the origin of these funds appear legitimate, including financial transactions

using front persons and complex corporate structures. An important addition to this arsenal was the institution of extended confiscation. This mechanism allows the State to seize property whose value does not correspond to the documented legitimate income of a person convicted of a serious or especially serious crime, even if the direct connection of this property with a specific criminal episode has not been proven. It is a powerful tool against corrupt officials and organized criminal groups who actively disguise their assets. At the same time, a policy of so-called «deoffshorization» was implemented, expressed in the adoption of laws on controlled foreign companies (CFC) and on the automatic exchange of tax information. These measures are aimed at establishing transparency of the ultimate beneficial ownership of assets of Russian tax residents abroad and countering uncontrolled capital outflow to offshore jurisdictions. Strict regulation of the financial sector within the framework of Federal Law No. 115-FZ «On Countering the Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime and the Financing of Terrorism» also plays an essential role. This law obliges banks, payment systems, insurance companies and other financial market organizations to implement robust internal control systems, identify and do due diligence customers, as well as suspend suspicious transactions and report them to Rosfinmonitoring. In addition, the legislator toughened the liability for malicious evasion from repayment of accounts payable (Article 177 of the Criminal Code of the Russian Federation) and for intentional or fictitious bankruptcy (art. 196, 197 of the Criminal Code of the Russian Federation), which is designed to protect the interests of creditors and prevent the use of insolvency proceedings as a tool for the illegal withdrawal of assets. The combination of these legal instruments forms a multi-layered barrier aimed at complicating the extraction and preservation of criminal proceeds at all stages — from the commission of a primary offense to the integration of «dirty» money into the legal economy. [1]

The modern system of countering economic crimes in Russia operates in an unprecedentedly dynamic and complex operating environment, which generates a number of interrelated urgent challenges and at the same time stimulates a profound paradigm shift in approaches to ensuring economic security. The fundamental challenge was the total digitalization of the economy and social interactions, which, on the one hand, created new opportunities for growth, and on the other, gave rise to a new generation of cyber economic crimes. Traditional

References:

1. Alibekova Asiyat Muradovna, Arslanbekova Aminat Zaidullayevna On the need to improve the system of measures to combat crimes in the financial sector // *European science*. 2018. No. 8 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-neobhodimosti-sovershenstvovaniya-sistemy-mer-protivodeystviya-prestupleniyam-v-finansovoy-sfere> (date of request: 12.12.2025).
2. Markina S. et al. Countering economic crime in the context of globalization // *SHS Web of Conferences*. — EDP Sciences, 2021. — T. 92. — C. 07040. (date of request: 11.12.2025)
3. Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation — URL: <https://en.mvd.ru/> (date of request: 10.12.2025)
4. Shkhagapsoev Z. L. Current Issues in the Fight With Economic Crime in the Russian Federation // *Gaps in Russian Legislation*. — 2024. — T. 17. — №. 4. — C. 18–22.

fraud schemes have transformed into sophisticated cyber attacks such as phishing, carding, business email compromise (BEC attacks), and ransomware attacks on corporations and critical infrastructure. Of particular difficulty is the use of crypto assets and decentralized financial services (DeFi), which provide a high degree of anonymity in the cross-border movement of funds, complicating the traditional financial footprint and making many investigative methods obsolete. This challenge requires not just a targeted update of legislation, but a fundamental restructuring of the technical and human resources of law enforcement agencies, the development of specialized cyber units and the establishment of fundamentally new formats of international cooperation in an environment where the jurisdiction of a crime is often not obvious.

In parallel with the digital transformation, the system was shocked by the unprecedented sanctions pressure that began in 2022. This not only added a new type of offense — circumvention of restrictive measures — but also created a qualitatively new reality in which priorities instantly shifted towards protecting economic sovereignty and financial stability. Combating illegal capital withdrawal, ensuring the security of the national payment system, and protecting supply chains of strategically important goods have become national security objectives of the first order. This led to a forced and extremely intensive convergence of the functions of various departments: the FSB's counterintelligence activities were closely intertwined with the financial analytics of Rosfinmonitoring and the operational investigative work of the Interior Ministry and the TFR. Sanctions, in fact, acted as a catalyst for the formation of a more holistic and centralized economic risk management circuit, where intelligence, data analysis and law enforcement merge into a single process.

The Russian Federation has established a comprehensive, albeit complex, institutional architecture to combat economic crimes. It combines traditional law enforcement methods with financial monitoring and specialized investigative units. The system is currently undergoing a stress test due to geopolitical factors and the digital transformation of the economy. Its future effectiveness will depend on successful adaptation to cyber threats, the ability to manage the risks associated with sanctions, and consistent depoliticized application of the law to ensure equal conditions for all participants in economic activity. The ongoing paradigm shift from a reactive to a more proactive, intelligence-based model of financial and economic security appears to be the central trajectory of its development.

## Бизнес-планирование в деятельности медицинской организации: теоретические аспекты

Андреев Михаил Викторович, студент  
Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина

*В статье анализируется роль бизнес-планирования в деятельности современной медицинской организации. Рассмотрены ключевые задачи, решаемые бизнес-планом, факторы, оказывающие влияние на процесс бизнес-планирования в медицинских учреждениях, включая факторы внешней и внутренней среды. Представлены основные методические подходы к бизнес-планированию в организациях здравоохранения, включающие традиционный, инновационный и стратегический подходы, а также методы анализа рынка, стратегического анализа, финансового планирования, управления рисками и оценки эффективности. Подчеркивается, что эффективное бизнес-планирование способствует устойчивому развитию и конкурентоспособности медицинской организации в динамичной внешней среде.*

**Ключевые слова:** бизнес-планирование, медицинская организация, экономика здравоохранения, управление здравоохранением.

В современных условиях развития здравоохранения, характеризующихся возрастающей конкуренцией и необходимостью эффективного использования ресурсов, роль бизнес-плана в деятельности медицинской организации приобретает первостепенное значение.

Как считает В. А. Гомон «бизнес-план медицинского учреждения — это документ, отражающий программу основной медико-экономической деятельности ЛПУ на определенный период времени. Он является важнейшим источником информации о направлениях деятельности учреждения и обоснованием мероприятий, планируемых с целью повышения качества и эффективности оказания медицинских услуг» [1, с.156].

«Основная цель разработки бизнес-плана для медицинской организации заключается в планировании ее деятельности на краткосрочную и долгосрочную перспективу, с учетом потребностей населения в различных видах медицинской помощи и возможностей привлечения и эффективного использования необходимых ресурсов» [4, с.11].

Бизнес-план решает широкий круг задач, стоящих перед медицинской организацией: 1) формулировка четких и измеримых целей деятельности учреждения; 2) определение основных направлений деятельности; 3) выявление соответствия кадрового обеспечения, материально-технической базы предъявляемым требованиям; 4) оценка финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности.

Значение бизнес-плана для медицинской организации трудно переоценить. Он служит инструментом прогнозирования, контроля и рационального регламентирования затраченных ресурсов. «Бизнес-план позволяет оценить потенциальный рынок для предприятия, определить расходы на удовлетворение потребностей этого рынка, оценить сложности в организации работы предприятия и выявить первые признаки успеха или спада» [3, с.144].

Одним из ключевых аспектов роли бизнес-плана является привлечение инвестиций. Инвесторы вкладывают свои средства только в те проекты, которые с достаточной

вероятностью гарантируют им получение максимальной прибыли. Следовательно, бизнес-план должен убедительно демонстрировать выгодность предлагаемого проекта, его окупаемость и потенциал роста.

В условиях развития частно-государственного партнерства в сфере здравоохранения бизнес-план играет важную роль в обосновании эффективности взаимодействия медицинской организации с государственными структурами, ее участия в государственных программах и проектах.

«Бизнес-план направлен на реализацию стратегии конкурентной борьбы, определяет деятельность маркетинговых служб, коммерческий риск, стратегии финансирования, достижения безубыточности и качественного обслуживания потребителя» [2, с.36], — пишут Р. С. Дуров, Е. В. Варнакова, К. О. Кобзев, Н. Д. Кобзева.

Процесс бизнес-планирования в организациях медицинской сферы представляет собой сложную и многогранную задачу, на которую оказывает влияние широкий спектр факторов: факторы внешней среды (экономические, политические и правовые, социально-демографические, технологические, факторы конкуренции, факторы чрезвычайных ситуаций) и факторы внутренней среды (организационная структура и управление, кадровый потенциал, материально-техническая база, финансовые ресурсы, маркетинговая стратегия, инновационная деятельность).

Учет этих факторов является критически важным для разработки реалистичного и эффективного бизнес-плана, способного обеспечить устойчивое развитие и конкурентоспособность медицинской организации в условиях динамично меняющейся внешней среде.

3. Методические подходы к бизнес-планированию в организациях здравоохранения

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамичностью и конкуренцией, применение научно обоснованных методических подходов к бизнес-планированию становится необходимым условием успешного функционирования и развития организаций здравоохранения.

В настоящее время существует несколько основных методических подходов к разработке бизнес-планов, которые могут быть адаптированы и применены в организациях здравоохранения: Традиционный (классический) подход, Инновационный подход, Стратегический подход.

В рамках каждого из перечисленных подходов используются различные методы и инструменты бизнес-планирования, которые можно объединить в группы: методы анализа рынка, методы стратегического анализа, методы

финансового планирования, методы управления рисками, методы оценки эффективности.

Эффективное бизнес-планирование в медицинской организации является залогом ее устойчивого развития и конкурентоспособности в условиях динамично меняющейся внешней среде. Комплексный учет факторов, адаптация бизнес-плана к изменяющимся условиям и постоянный мониторинг результатов позволяют медицинской организации эффективно управлять своими ресурсами, предоставлять качественные медицинские услуги.

#### Литература:

1. Гомон, В. А. Исследование предпринимательской деятельности учреждения здравоохранения в аспекте разработки бизнес-плана новой услуги / В. А. Гомон // Моделирование и прогнозирование развития отраслей социально-экономической сферы. Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции / сост. Н. С. Бушина, отв. редактор М. П. Куркина. — Курск, 2023. — С. 156–157.
2. Дуров, Р. С. Формирование бизнес-плана медицинского учреждения / Р. С. Дуров, Е. В. Варнакова, К. О. Кобзев, Н. Д. Кобзева // Юридическая наука в XXI веке: актуальные проблемы и перспективы их решений. Сборник научных статей по итогам работы пятого круглого стола со Всероссийским и международным участием. — Шахты, 2020. — С. 36–38.
3. Евстафьева, Е. В. Бизнес-планирование в здравоохранении / Е. В. Евстафьева // Менеджмент в здравоохранении: вызовы и риски XXI века. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. — Волгоград, 2022. — С. 143–145.
4. Каманина, Р. В. Бизнес-проект как основа инновационной деятельности компании / Р. В. Каманина // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2022. — Т. 1. — № 10 (130). — С. 11–23.

## Полномочия органов, осуществляющих государственный контроль в Российской Федерации

Антонов Максим Анатольевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Шуплецов Александр Федорович, доктор экономических наук, профессор

Байкальский государственный университет (г. Иркутск)

*В статье рассматриваются полномочия органов государственной власти и органов местного самоуправления Российской Федерации в сфере государственного и муниципального контроля. Анализ основан на положениях Конституции РФ и федерального законодательства и направлен на раскрытие институциональных особенностей системы публичной власти, а также разграничения компетенций между уровнями управления.*

**Ключевые слова:** полномочия органов, надзорные органы, органы государственной власти.

Процессы политико-правового реформирования государства и общества обуславливают необходимость совершенствования территориальной организации власти, государственного управления и местного самоуправления. Концептуальные положения государственной политики должны определять не только общие принципы организации управления, но и особенности их осуществления в муниципальных образованиях. Создание политико-правового пространства, необходимого для учета таких особенностей, обеспечивает наиболее благоприятные условия для реализации потенциальных возможностей управления и интересов населения в му-

ниципальных образованиях РФ. Ведь наличие полноценного управления с совершенным гражданским обществом является залогом и утверждением правового и демократического государства с присущим ему верховенством Конституции и обеспечением наивысшей социальной ценности человека. Ввиду чего, данная тема весьма актуальна.

К полномочиям органов государственной власти Российской Федерации в области государственного контроля (надзора), муниципального контроля относятся [2]:

1) формирование и проведение на территории Российской Федерации единой государственной политики

в сфере государственного контроля (надзора), муниципального контроля, в том числе в области обеспечения прав граждан, организаций при осуществлении государственного контроля (надзора), муниципального контроля;

2) организация и осуществление федерального государственного контроля (надзора);

3) иные полномочия в соответствии с настоящим Федеральным законом, а в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, в соответствии с другими федеральными законами.

Контрольные органы представлены на рисунке 1 (составлено автором по [2]).

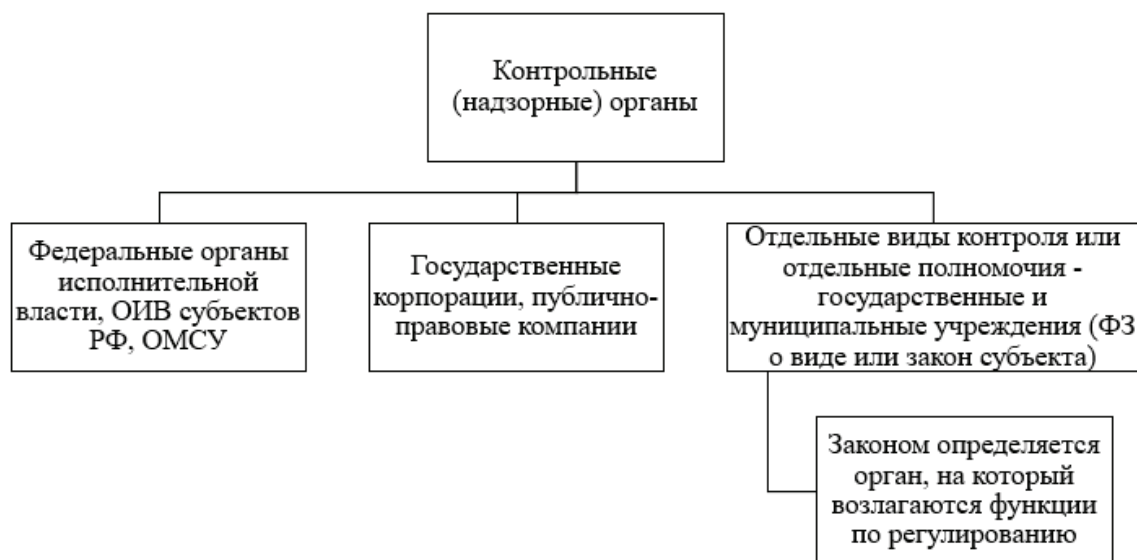


Рис. 1. Контрольные органы РФ

Для изучения полномочий органов и должностных лиц местного самоуправления по решению вопросов местного значения следует отметить, что местное самоуправление — это способ организации пространства проживания граждан, при котором органам местного самоуправления делегировано право и возможность самостоятельно решать все вопросы местного жизни, в том числе вопросы обеспечения членов общин большинством публичных услуг, которые гарантированы законодательством (образование, здравоохранение, культура, жилищно-коммунальные и др.) [3].

Согласно Конституции РФ, местное самоуправление является правом территориальной общины — жителей города, села или другой территории — самостоятельно решать вопросы местного значения в пределах Конституции и законов РФ [1]. Хартия о местном самоуправлении добавляет еще одно существенное, возможно даже определяющее значение к пониманию сути местного самоуправления, замечая, что это не только право, но и реальная способность населения непосредственно и (или) через органы местного самоуправления решать вопросы местного значения. Стоит также заметить, что отечественное законодательство не особо различая субъектов местного самоуправления по способности, наделяет их практически одинаковыми задачами, начиная от вопросов благоустройства территорий и заканчивая социально-экономическим развитием территории. Кроме того, государство делегирует органам местного самоуправления полномочия по выполнению определенного перечня об-

щегосударственных функций, прежде всего по предоставлению гражданам публичных услуг в социальной сфере.

Как отмечает А. Батанов, в структурно-организационном плане орган местного самоуправления составляет определенным образом организованный коллектив людей, который характеризуется определенными организующими признаками, что в совокупности позволяют отграничить органы местного самоуправления от органов государственной, государственных и коммунальных учреждений, общественных организаций, хозяйственных обществ [4].

Согласно положениям Конституции РФ (ст. 12) органы местного самоуправления являются самостоятельным видом органов публичной власти — они не входят в систему органов государственной власти. Это позволяет выделить признаки, которые присущи каким-либо органам публичной власти, включая органы местного самоуправления, а также специфические признаки местного самоуправления как самостоятельного вида органов публичной власти.

Систему органов местного самоуправления составляют:

1. Представительные органы местного самоуправления — органы местного самоуправления, представляют соответствующие территории и осуществляют от их имени и в их интересах функции и полномочия местного самоуправления.

2. Исполнительные органы местного самоуправления — исполнительные комитеты, отделы, управления

сельских, поселковых, городских, районных советов и другие создаваемые советами исполнительные органы.

Органы местного самоуправления являются органами власти. Этот вывод можно сделать из ст. 3 Конституции РФ, которая устанавливает: народ осуществляет свою власть непосредственно, а также через органы государственной власти и органы местного самоуправления [1].

В каждом субъекте России действуют органы местного самоуправления — советы муниципальных образований субъекта. Но объем полномочий этих советов и их возможности для реализации властных полномочий разные. Кроме того, местные советы не являются подчиненными по вертикали и их полномочия не пересекаются. То есть, решения сельского совета не могут быть упразднены районным или областным советом. Таким образом, в системе местных советов отсутствует иерархическая и административная подчиненность. Административный надзор за деятельностью органов местного самоуправления может осуществляться исключительно на предмет законности, а не на предмет целесообразности.

Существует еще одна интересная классификация функций субъектов местного самоуправления (сельских, поселковых, городских глав), которая предлагается К. С. Касаткиным [5]. Он разделяет их по следующим критериям:

— по объектам, то есть целям и задачам муниципальной деятельности; предметам ведения, которыми являются определенные сферы местной жизни (политическая, экономическая, социальная, культурная, экологическая). В зависимости от сферы реализации

этих функций, их можно подразделять на внутренние и внешние;

— по субъектам, то есть в соответствии с социально-экономическими, демографическими и правовыми особенностями осуществления местного самоуправления (функции сельских глав, функции поселковых глав, функции городских глав, которые в свою очередь можно дифференцировать на функции городских глав малых, средних и крупных городов РФ и функции глав городов Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя, которые обладают специальным статусом);

— по способам, средствам и методам муниципальной деятельности городского главы: систему технологических (процессуально-организационных и процессуально-правовых) функций этого субъекта, направленных на практическое осуществление муниципальной деятельности (информационная, нормотворческая, территориальная, бюджетно-финансовая и другие технологические функции).

Отдельную группу в системе местного самоуправления составляют органы самоорганизации населения (домовые, уличные, квартальные и др.).

Итак, институты государственного, муниципального и местного самоуправления характеризуется множественностью субъектов, которые образуют целостную и функционально упорядоченную систему управления. Конституция РФ признает базовым элементом этой системы, которая имеет важное значение для развития всех остальных институтов управления.

#### Литература:

1. Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]: Консультант Плюс.
2. Федеральный закон от 31.07.2020 N 248-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) [Электронный ресурс]: Консультант Плюс.
3. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ. — [по состоянию на 1 июля 2021 г.] «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2003. — № 40. — Ст. 3822.
4. Малявкина Н. В. Взаимодействие и самостоятельность органов публичной власти // Вестник государственного и муниципального управления. — 2015. — № 1. С. 80.
5. Спиридонов, А. А. 2022. «Комплексное реформирование контроля и надзора: отечественный опыт в конституционно-правовом измерении». Актуальные проблемы российского права 10:102–116.

## Оценка эффективности и проблемы в деятельности органов местного самоуправления

Балашова Наталия Викторовна, студент  
Московский университет имени С. Ю. Витте

*В данной статье автором проводится выявление проблем, которые оказывают существенное влияние на деятельность органов местного самоуправления. В представленной статье проведен анализ достоинств и недостатков теоретических подходов к трактовке понятия «оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления»*



для выработки авторского определения понятия. Рассмотрена проблема оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, в том числе подбора показателей, позволяющих охватить все направления такой деятельности, доступных из отчетности муниципальных образований и измеримых количественно. Проведена оценка эффективности деятельности Администрации Парфеньевского муниципального округа Костромской области.

**Ключевые слова:** местное самоуправление, муниципальное образование, показатели деятельности, социальная эффективность, эффективность.

## Evaluation of effectiveness and problems in the activities of local government bodies

Balashova Nataliya Viktorovna, student  
Moscow University named after S. Yu. Witte

*In this article, the author identifies problems that have a significant impact on the activities of local self-government bodies. The article analyzes the advantages and disadvantages of theoretical approaches to the interpretation of the concept of «evaluation of the effectiveness of local self-government bodies» in order to develop an author's definition of the concept. The article examines the problem of evaluating the effectiveness of local self-government bodies, including the selection of indicators that allow for the coverage of all areas of such activities, which are available from the reporting of municipal entities and can be quantified. The article evaluates the effectiveness of the activities of the Administration of Parfenyevsky Municipal District of the Kostroma Region.*

**Keywords:** local self-government, municipal education, performance indicators, social efficiency, efficiency.

В ч. 1 ст. 130 Конституции РФ закреплено, что местное самоуправление — это «самостоятельное решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью» [1]. Данное определение законодательно закреплено на уровне Федерального закона «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» [2].

Местное самоуправление — организация деятельности граждан, обеспечивающая самостоятельное решение населением вопросов местного значения, управление муниципальной собственностью, исходя из интересов всех жителей данной территории.

В ходе исследования было выявлено, что наблюдается определенная разница в подходах к пониманию понятия «оценка эффективности деятельности местного самоуправления».

У В. С. Сидоровой «оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления представляет собой значение комплексного интегрального показателя, складывающегося из значений интегральных базовых показателей в соответствующих сферах» [3].

А. Ю. Ульянов практически сводит оценку эффективности деятельности органов местного самоуправления к оценке эффективности реализации муниципальных целевых программ, для проведения которой исходные данные заложены непосредственно в сами программы в виде целевых показателей и сумм, выделяемых на их реализацию [4].

Согласно мнению И. Ю. Чазовой, «целью оценки эффективности в публичном управлении является намерение определить, насколько правильно выбраны направления деятельности, и какой результат они приносят. Кроме того, объективная оценка эффектив-

ности муниципального управления позволяет выявить сферы, которые нуждаются в повышенном внимании, на основе этого разработать перечень мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления, а также применить поощрительные меры» [5]. Данный автор использует формулу комплексной оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, учитывая не только сводные индексы по отдельным направлениям работы органов местного самоуправления, а также оценки населением деятельности органов местного самоуправления.

Анализируя достоинства и недостатки рассмотренных подходов к трактовке понятия «оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления», предлагаем следующее собственное определение: «Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления — это целенаправленная и комплексная работа по формированию и исчислению количественных индикаторов, демонстрирующих результаты деятельности органов местного самоуправления и сопоставляемых с затратами бюджетных средств и иных ресурсов на их достижение в сложившихся организационных, экономических и политико-правовых условиях, для постановки и корректировки целей дальнейшей работы органов местного самоуправления, а также для выявления желательных направлений и способов взаимодействия местного самоуправления со структурами государственной власти».

Одним комплексным показателем не представляется возможным оценить эффективность системы местного самоуправления. Не всегда через этот показатель можно выразить взаимное влияние целого ряда факторов, ко-

торые служат основной для принятия управленческих решений.

Следует указать на важность оценки не только экономической и организационной, но и социальной эффективности деятельности органов местного самоуправления, хотя нельзя не признать повышенную сложность ее объективной, количественной оценки, делающей правомерным сопоставление внутри динамических рядов.

Именно социальная эффективность, представляя собой совокупность ряда количественных и качественных индикаторов, позволяет оценить достигнутый уровень жизни местного сообщества, повышение которого для

любого муниципального образования является основной стратегической целью. Динамика любых показателей этой группы должна быть положительной, без чего говорить о качестве и эффективности работы органов местного самоуправления бессмысленно.

По итогам оценки степени эффективности в работе Администрации Парфеньевского муниципального округа Костромской области, установлено 10 критериев, которые будут применяться в аналитической работе. Имеется 96,6 баллов, что говорит о высокой эффективности в работе местных органов самоуправления исследуемой территории — рисунок 1.

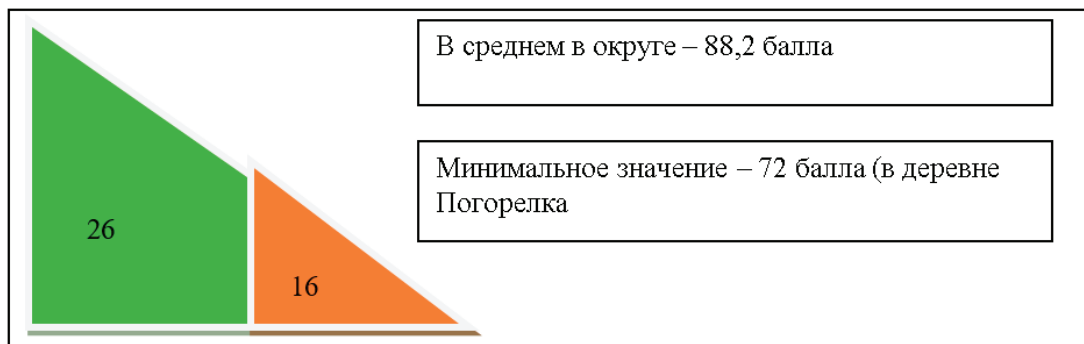


Рис. 1. Оценка эффективности деятельности Администрации Парфеньевского муниципального округа Костромской области

Государству выгодно иметь свою власть на местах. Регулярную, ответственную и стабильную организацию на местах. Ведь интересы населения в разных уголках и частях страны разные, и органы самоуправления должны подстраиваться под них. Но это не всегда работает, и местного самоуправления начинает воплощать не волеизъявление народа, а волю и идеи государства. Что непосредственно приводит к образованию недопонимания и проблем. Смежным, но в то же время и противоположным, вопрос является непрофессионализм органов самоуправления.

Система сложилась так, что органы местного самоуправления предполагают под собой выборную систему и формирование именно выборных органов власти, которые отражают интересы той или иной части населения. При этом люди, которые оказались или могут оказаться в местной власти не всегда должны иметь профессию управленца и т. д. Это могут быть люди, совершенно не относящиеся ранее к политике или управлению, но которые, по мнению населения, могут выразить волю и мнение народа.

Тут как раз и всплывает проблема непрофессионализма. Когда население выбирает власть, оно дает ей право определять правила, жизнь общества и т. д. И если у человека, который стоит во главе этой власти, не хватает знаний, квалификации или опыта, то эффективного и правильного управления и выражения интересов не получится. К этому вопросу добавляется вопрос о нехватке кадров в мелких поселениях. Многие грамотные управленцы стараются устроиться в более крупные муниципальные

учреждения, думая часто прежде всего о своей карьере. Поэтому количество муниципальных образований и количество сел, деревень и городов не совпадают. Однако самой главной и в какой-то степени ключевой является экономическая проблема в деятельности органов местного самоуправления.

Результирующим показателем эффективности деятельности местных органов власти является оценка удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления городских округов Московской области. Опросы населения по оценке эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, организаций и учреждений, действующих на муниципальном уровне и оказывающих услуги населению, проводятся с применением информационно-телекоммуникационных сетей и информационных технологий.

По результатам опросов населения, проведенных в 2025 году, в Парфеньевском муниципальном округе Костромской области 44,0 % граждан положительно оценили деятельность местных органов власти, что на 6,8 % выше, чем в 2024 году.

В таблице 1 представлены данные по мониторингу эффективности деятельности Администрации Парфеньевского муниципального округа Костромской области в 2025 году.

Подводя итог проведенной оценке эффективности работы местной администрации, можно сделать вывод, что население Парфеньевского муниципального округа Ко-

Таблица 1. Мониторинг эффективности деятельности Администрации Парфеньевского муниципального округа Костромской области в 2024–2025 году

Наименование	2024 год	2025 год
Степень удовлетворенности граждан качеством и доступностью государственных и муниципальных услуг, предоставляемых непосредственно органами государственной власти и органами местного самоуправления, %	37,2 %	44,0 %
Степень удовлетворенности граждан качеством и доступностью государственных и муниципальных услуг, предоставляемых на базе МФЦ, %	86,4 %	91,4 %
Доля граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания, в том числе в многофункциональных центрах предоставления государственных и муниципальных услуг, %	60,1 %	64,8 %
Среднее число обращений представителей бизнеса сообщества в орган государственной власти (орган местного самоуправления) для получения одной государственной (муниципальной) услуги, связанной со сферой предпринимательской деятельности, ед.	1	2
Доля граждан, проживающих в регионе, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме, от общего числа граждан, проживающих в регионе, %	42,1 %	45,7 %

Костромской области достаточно высоко оценивает работу администрации, считает её работников честными, заботящимися об интересах населения, а работу админист-

рации — открытой, направленной на процветание сельского поселения, на достижение реальных результатов, а не формальных отчётов об успехах.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. — 2020. — № 846.
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // // Российская газета. — 2025. — № 1210.
3. Сидорова, В. С. Оценка деятельности органов местного самоуправления по показателям эффективности на примере Республики Саха (Якутия) / В. С. Сидорова // Инновации. Наука. Образование. — 2021. — № 36. — С. 1777–1782.
4. Ульянов, А. Ю. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления: проблемы и вызовы / А. Ю. Ульянов // Государственная власть и местное самоуправление. — 2021. — № 6. — С. 25–29.
5. Чазова, И. Ю. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления / И. Ю. Чазова // Управление эффективностью и безопасностью деятельности хозяйствующих субъектов и публичных образований: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного экономиста Российской Федерации, д.э.н., профессора М. И. Шишкина, Ижевск, 25 января 2022 года. — Ижевск: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Шелест», 2022. — С. 274–278.

## Риск-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов

Глазков Алексей Дмитриевич, студент;  
Колпакова Ксения Антоновна, студент

Научный руководитель: Клиндух Роман Викторович, кандидат экономических наук, доцент  
Владивостокский филиал Российской таможенной академии

*Статья посвящена исследованию риск-ориентированного подхода (далее — РОП) как ключевого инструмента оптимизации деятельности таможенных органов. Была проведена диагностика современного состояния риск-ориентированного подхода в деятельности таможенных органов РФ. Проанализирован и обобщён передовой опыт применения РОП в таможенных службах ведущих экономик мира. Разработан комплекс практических рекомендаций и мероприятий по оптимизации системы риск-ориентированного подхода для таможенных органов Российской Федерации.*

**Ключевые слова:** риск-ориентированный подход, таможенное администрирование, международный опыт.

В настоящее время для таможенных органов решение фундаментального противоречия между обеспече-

нием экономической безопасности и созданием благоприятных условий для международной торговли озна-

чает совершенствование контрольной деятельности, а для бизнеса — сокращение издержек и времени прохождения таможенного контроля [2]. Разработка научно обоснованных предложений по оптимизации применения РОП в таможенных органах Российской Федерации на основе комплексного анализа теоретических основ и зарубежной практики применения данного подхода в таможенном деле позволит достичь баланса и эффективно управлять указанным противоречием.

Согласно статье 8.1. Федерального закона № 294-ФЗ, риск-ориентированный подход — это метод контроля, при котором интенсивность проверок определяется категорией риска, присвоенной деятельности субъекта или его производственных объектов [1].

Ключевые цели применения риск-ориентированного подхода следующие:

1. Перенос акцента с тотального контроля на выборочный и адресный.
2. Сокращение издержек юридических и индивидуальных предпринимателей.
3. Увеличение эффективности надзорных мероприятий.
4. Повышение безопасности деятельности проверяемых субъектов.
5. Уменьшение количества аварийных ситуаций и их последствий.
6. Снижение трудоёмкости надзорных мероприятий.

Риск-ориентированный подход представляет собой целостную философию управления, где его конечной задачей становится не максимизация количества наказаний, а создание системы, в которой ресурсы регулятора и бизнеса расходуются наиболее рационально для достижения общего результата: безопасной, предсказуемой и экономически эффективной среды.

Диагностика текущего состояния риск-ориентированного подхода в Российской Федерации, представленная в таблице 1, позволяет выделить ряд сформировавшихся характеристик.

В Российской Федерации функционирует целостная система управления рисками, основанная на принципах централизации и единообразия, что позволяет консолидировать ресурсы и обеспечивать последовательное применение риск-ориентированного подхода на всей территории страны. Достижением стало внедрение цифровых технологий, например, средств интеллектуального анализа данных, а также смещение акцента контроля на этап после выпуска товаров и внедрение системы риск-категорирования участников ВЭД.

Однако сохраняются и системные проблемы в работе таможенных органов. Согласно отчёту Счётной палаты, основной проблемой остаётся несовершенство системы отбора объектов для контроля. В результате добросовестные компании сталкиваются с избыточными проверками и неоправданными задержками, тогда как реальные правонарушения часто остаются вне поля зрения контролирующих органов. Существующий дисбаланс наносит двойной удар — по интересам бизнеса и по наполняемости государственного бюджета.

Корень проблемы заключается в отсутствии чётких критериев назначения проверок и несоблюдения принципа соразмерности риску, так как таможенная служба часто применяет шаблонные подходы. Это приводит к нерациональному использованию кадрового потенциала и материальных ресурсов. Подобная практика не только снижает эффективность государственного контроля, но и системно подрывает доверие предпринимательского общества к таможенной системе.

Таблица 1. Характеристика современного риск-ориентированного подхода в таможенных органах РФ

Аспект анализа	Характеристика современного состояния
Нормативная база	Комплексная, основанная на Таможенном кодексе ЕАЭС (гл. 50) и ФЗ № 289-ФЗ. Определяет основные понятия, правила организации и применения СУР
Архитектура системы	Централизованная и целостная. Функциональные подсистемы структурных подразделений являются элементами единой системы, что обеспечивает фокусировку на приоритетах и эффективное использование ресурсов
Технологии и анализ данных	Используется ЕАИС таможенных органов, СУБД, алгоритмы анализа информации. Применяются математические, статистические и эконометрические методы
Критерии оценки рисков	Помимо стандартных, применяются комплексные методики: оценка теневого импорта, эконометрическое прогнозирование рисков недостоверного декларирования. Используются индикаторы риска, относящиеся к товарам и участникам ВЭД
Взаимодействие с участниками ВЭД	Внедрено риск-категорирование участников ВЭД (низкий, средний, высокий риск). Акцент смещён на контроль после выпуска товаров, что снижает издержки для добросовестных компаний
Международное взаимодействие	Базируется на стандартах Всемирной таможенной организации. Стратегия развития до 2030 года ставит задачи по автоматической оценке рисков, расширению межведомственного и международного обмена данными
Пост-аудит и контроль	Развитая система последующего таможенного контроля, включающая камеральные и выездные проверки в течение 5 лет после выпуска товаров

Таким образом, ключевой задачей совершенствования таможенного администрирования становится преодоление структурного дисбаланса между мерами контроля и реальными рисками.

Современные системы таможенного контроля ведущих экономик мира (США, Китай, Германия, Япония и Индия) демонстрируют значительное разнообразие [3]. Основные модели регулирования варьируются от добровольных программ сотрудничества с бизнесом, как С-ТРАТ в США, до централизованных систем во главе с единым органом, подобным GACC в Китае. Особый интерес представляет опыт Германии по гармонизации национальных стандартов в рамках единого Таможенного кодекса ЕС, а также модель Японии, которая сочетает стратегическое планирование с детальными техническими регламентами.

Архитектура управления рисками также различается: в одних странах (Китай, Индия) она тяготеет к централизации, в других (США, Германия) — строится на более гибких и распределённых подходах. Технологическая реализация этих систем следует разным путям: США делает акцент на предиктивной аналитике, Китай — на интеграции больших данных, Япония — на роботизации процессов, а Индия — на внедрении современных аналитических платформ.

В области оценки рисков наблюдается переход к комплексному подходу, когда наряду с традиционным анализом учитывается надёжность участников ВЭД, прозрачность цепочек поставок и история соблюдения законодательства. Параллельно происходит трансформация взаимодействия с бизнесом — от контроля к партнёрской модели, где программы доверия становятся платформами для совместной работы. Значимость приобретает международное сотрудничество: развитые страны создают сети взаимного признания и «зелёные коридоры», тогда как Китай и Индия лишь начинают интеграцию в эти системы через участие в рабочих группах ВТамО, что отражает общую тенденцию к глобализации таможенного регулирования.

Проведённый анализ позволил выявить мировые тенденции, свойственные таможенному контролю:

1. Все страны постепенно приводят свои системы к общим международным нормам. Особенно это заметно в Евросоюзе, где создано единое таможенное пространство.

2. Таможня переходит от проверки уже случившегося к прогнозированию рисков. Передовые страны используют искусственный интеллект и создают цифровые копии цепочек поставок для тотального контроля.

3. Таможня становится партнёром, организовывая торговлю. Программы для добросовестных компаний дают реальные льготы, стимулируя бизнес самостоятельно соблюдать правила.

4. На данный момент оценивают не столько товар, сколько саму фирму — её репутацию, финансовое состояние и прозрачность бизнеса. Это позволяет точнее определять риски.

На основе выделенных тенденций международного опыта и диагностики текущего состояния риск-ориентированного подхода в таможенных органах Российской Федерации разработан комплекс практических рекомендаций, направленных на преодоление системных проблем.

Ключевой рекомендацией является модернизация риск-модели — переход от контроля только товаров к анализу всей цепочки поставок и всех участников ВЭД. Текущая система не выявляет схемы с номинальными лицами, посредниками и изменениями логистических маршрутов. Опыт США и ЕС показывает, что оценка надёжности логистических операторов и контрагентов позволяет предотвращать до 60 % сложных нарушений.

Вторая рекомендация — создание единой цифровой платформы на основе искусственного интеллекта и предиктивной аналитики. Как показывает опыт США и Китая, использование машинного обучения для прогнозирования нарушений и создания «цифровых двойников» цепочек поставок значительно повышает эффективность контроля. Такой подход позволит перейти от выявления нарушений к их предотвращению. Несмотря на потребность в инвестициях в IT-инфраструктуру и переподготовку кадров, реализация платформы ускорит обработку низкорисковых грузов и высвободит ресурсы для борьбы с реальными угрозами.

Третья рекомендация направлена на развитие программ доверия путём внедрения многоуровневой авторизации участников ВЭД. По примеру Японии и ЕС, компаниям с высшим рейтингом надёжности должны предоставляться существенные преференции: ускоренный выпуск товаров, минимальный досмотр, приоритетное обслуживание и упрощённый документооборот. Это создаст экономические стимулы для бизнеса к повышению прозрачности и соблюдению требований, что снизит административную нагрузку на таможню.

Четвёртая рекомендация предполагает углубление международной интеграции через участие в системах взаимного признания программ доверия. Заключение соглашений о взаимном признании статуса АЭО с ключевыми партнёрами, включая страны ЕАЭС, Китай и Индию, позволит создать «зелёные коридоры» для надёжных компаний. Это не только упростит таможенные процедуры для российского бизнеса, но и повысит международный статус таможенной службы РФ, обеспечив доступ к актуальным данным и лучшим практикам.

Реализация данного комплекса мер, основанного на лучших международных практиках и учитывающего специфические вызовы, стоящие перед Российской Федерацией, позволит системно оптимизировать риск-ориентированный подход. При этом важно подчеркнуть, что цель РОП заключается не в максимизации количества выявленных нарушений, а в минимизации системных рисков при одновременном упрощении и ускорении легального товарооборота. Для достижения этого баланса все предлагаемые меры должны сопровождаться внедрением чётких показателей эффективности, ориентированных на снижение времени выпуска для 90 % добросовестных от-

правлений и рост доли выявленных нарушений именно в высокорисковых товаропотоках, а не в общем объёме. Кроме того, необходимо обеспечить независимый мониторинг влияния обновлённой системы РОП на бизнес-

климат, включая регулярные опросы участников ВЭД и публикацию открытых отчётов, демонстрирующих прогресс в повышении прозрачности таможенного администрирования.

#### Литература:

1. Статья 8.1. Применение риск-ориентированного подхода при организации государственного контроля (надзора) // Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» от 26.12.2008 N 294-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_83079/58672404e5897f38d20be06de33c4570c75d2897/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83079/58672404e5897f38d20be06de33c4570c75d2897/)
2. Счётная палата указала на недостатки реализации Системы управления рисками ФТС // Счётная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/checks/schetnaya-palata-ukazala-na-nedostatki-realizatsii-sistemy-upravleniya-riskami-federalnoy-tamozhenno?ysclid=mhrk5tpb5337043100>
3. Астафьев И. Р. Зарубежный опыт внедрения и реализации современных цифровых технологий в сфере таможенного контроля: научная статья в Международном научном журнале «Вестник науки» № 5 (74) Том 3, 2024 г. — 6 стр. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-vnedreniya-i-realizatsii-sovremennyh-tsifrovyyh-tehnologiy-v-sfere-tamozhennogo-kontrolya/viewer>

## Влияние организационно-структурных преобразований на производительность труда в ОАО «РЖД»

Давыдова Елена Владимировна, студент магистратуры  
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

*В статье рассматривается влияние организационно-структурных преобразований на повышение производительности труда.*

**Ключевые слова:** производительность труда, организационно-структурные преобразования.

В условиях глобальной конкуренции, цифровой трансформации и возрастающих требований к эффективности, производительность труда становится ключевым индикатором устойчивого развития любой крупной корпорации. Для ОАО «РЖД», одной из крупнейших транспортных компаний мира с уникальной масштабной инфраструктурой и многотысячным коллективом, задача системного повышения производительности труда стоит особенно остро. Она напрямую определяет финансовую устойчивость, качество услуг и конкурентоспособность на рынке логистических и пассажирских перевозок. Одним из наиболее действенных, но одновременно сложных инструментов решения этой задачи выступают организационно-структурные преобразования. Данная статья направлена на анализ взаимосвязи между эволюцией организационной структуры холдинга и динамикой производительности труда, рассматривая ключевые направления, механизмы и ожидаемые результаты такой трансформации.

Производительность труда в ОАО «РЖД» является многогранным показателем, который измеряется не только традиционными метриками, такими как «тонно-километры на одного работник» или «пассажира-кило-

метры на сотрудника». Сегодня в него включаются параметры эффективности использования активов, скорости бизнес-процессов, качества клиентского сервиса и уровня инновационности.

Исторически сложившаяся разветвлённая структура холдинга, включающая центральный аппарат, многочисленные филиалы, дочерние и зависимые общества (ДЗО), зачастую порождала определённые системные ограничения такие как:

— дублирование функций, то есть схожие задачи могли выполняться параллельно в разных подразделениях, что вело к нерациональному распределению ресурсов;

— высокие управленческие издержки, заключающиеся в сложной иерархии и длинных цепочках согласования, что приводит к существенному замедлению принятия решений;

— «размытая» ответственность за конечный результат по сквозному процессу;

— неравномерность нагрузки и компетенций, заключающиеся в том, что кадровый потенциал и технологическое оснащение могли существенно различаться в разных структурных единицах.

Эти вызовы требуют не точечных улучшений, а комплексной перестройки подходов к организации работы. Рост производительности в таких условиях возможен только через глубинную оптимизацию самой организационной модели.

Стратегия повышения производительности труда в ОАО «РЖД» реализуется через несколько взаимосвязанных направлений организационных изменений:

1. Централизация и консолидация управленческих и вспомогательных функций

Создание единых сервисных центров и центров компетенций для таких функций, как бухгалтерский учёт, кадровое администрирование, ИТ-поддержка, закупки, позволяет:

- снизить операционные издержки за счет эффекта масштаба и унификации процессов;

- повысить качество и стандартизацию услуг внутреннему «клиенту» — производственным подразделениям.

- высвободить ресурсы линейных руководителей от решения рутинных административных задач, сконцентрировав их на основной деятельности.

Это напрямую повышает производительность управленческого труда и снижает непроизводственные расходы.

2. Внедрение процессно-ориентированной модели и кросс-функциональных команд

Переход от сугубо функционального (вертикального) управления к управлению сквозными бизнес-процессами (например, «Управление перевозочным процессом», «Обслуживание клиентов») предполагает:

- формирование проектных команд из специалистов разных подразделений для решения конкретных задач (разработка цифрового сервиса, оптимизация логистического маршрута);

- устранение межфункциональных барьеров и сокращение времени на взаимодействие;

- четкое закрепление ответственности за конечный результат процесса.

Это ускоряет внедрение инноваций и повышает гибкость компании в ответ на запросы рынка, что является качественным показателем роста производительности.

3. Цифровизация как катализатор структурных изменений

Организационные преобразования сегодня неразрывно связаны с технологической трансформацией. Внедрение цифровых платформ (цифровая железная дорога, интеллектуальные системы управления движением, клиентские сервисы) объективно требует:

- реструктуризации рабочих мест: автоматизация рутинных операций ведет к сокращению одних позиций и созданию новых, требующих более высокой квалификации (аналитики данных, кибер-безопасники, UX-специалисты);

- создания новых структурных единиц: например, отделов по работе с большими данными (Big Data) или центров мониторинга цифровых систем;

- изменения системы нормирования труда, которое должно учитывать работу с программными комплексами, а не только физические операции.

Таким образом, цифровизация выступает одновременно драйвером и инструментом повышения производительности, меняя саму суть труда и требуя соответствующей организационной поддержки.

Реструктуризация часто сопряжена с оптимизацией численности персонала. Критически важно, чтобы этот процесс не сводился к механическому сокращению, а носил характер перераспределения и переобучения.

Задачами реструктуризации являются:

- выявление избыточной численности в одних областях и дефицита — в других;

- масштабные программы переподготовки и повышения квалификации для адаптации сотрудников к новым ролям в трансформированной структуре (например, обучение машинистов работе с системами интеллектуального помощника);

- создание кадрового резерва и программ развития талантов для новых перспективных направлений.

Инвестиции в человеческий капитал напрямую конвертируются в рост производительности за счет повышения компетенций, мотивации и вовлеченности персонала.

В ОАО «РЖД» уже реализуются проекты, демонстрирующие связь структурных изменений и эффективности:

- создание единого логистического оператора консолидирует услуги грузовых перевозок, что позволяет клиенту получать комплексное решение «одним окном», сокращает внутренние стыковки и повышает производительность труда сотрудников, занятых в продажах и управлении цепочками поставок;

- внедрение Центров управления регионами (ЦУР) в инфраструктурном комплексе повышает концентрацию управления перевозочным процессом, сокращает время реакции на инциденты и оптимизирует использование трудовых ресурсов диспетчерского и оперативного персонала;

- развитие корпоративных университетов и центров оценки компетенций обеспечивает системную подготовку кадров для работы в обновленной организационной среде.

Ожидаемым результатом проводимых преобразований является не только рост количественных показателей (снижение себестоимости перевозок, увеличение выработки на одного работника), но и качественный скачок: повышение надежности, скорости и клиентоориентированности услуг компании.

Подводя итог проведенной работы, можно сделать вывод, что повышение производительности труда в ОАО «РЖД» представляет собой сложную, многолетнюю задачу, требующую системного подхода. Заключение

Изменение организационно-функциональной модели в ОАО «РЖД» — это эволюционный путь от громоздкой территориально-административной системы к гибкой, функционально-ориентированной и цифровой холдинговой

структуре. Это фундаментальная реформа, которая напрямую воздействует на производительность труда за счет:

- ликвидации дублирования функций,
- централизации и стандартизации ключевых процессов,
- высвобождения ресурсов для основных задач.

Успех этой трансформации зависит от четкого стратегического видения, последовательности в реализации, активной коммуникации с коллективом и внимания к человеческому фактору. Только сбалансированное сочетание

«жесткой» оптимизации структур и процессов с «мягкими» инвестициями в переобучение и адаптацию сотрудников позволит

ОАО «РЖД» выйти на новый уровень операционной эффективности, сохранив при этом социальную ответственность как работодателя национального масштаба. В конечном счете, именно рост производительности труда станет главным доказательством успеха проводимых реформ и залогом долгосрочного лидерства компании в транспортной отрасли.

#### Литература:

1. Распоряжение Правительства РФ от 17 июня 2008 г № 877-р «О Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года».
2. Распоряжение ОАО «РЖД» РФ от 17 апреля 2008 г № 769/р «О Стратегии научно-технологического развития холдинга «РЖД» на период до 2025 года и на перспективу до 2030 года (Белая книга)».
3. Паспорт национального проекта (программы) «Производительность труда и поддержка занятости» (утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 г. № 165).
4. Порядок определения и мониторинга производительности труда работников холдинга «РЖД», утвержденным распоряжением ОАО «РЖД» от 29 сентября 2016 г. № 1989р, а также распоряжением ОАО «РЖД» от 28 января 2020 г. № 156р «Об утверждении порядка учета приведенной работы для расчета себестоимости перевозок и производительности труда»).
5. Михайлова, Д. И. Инновации в управлении трудовыми ресурсами / Д. И. Михайлова, М. В. Зелинская // Экономика и управление в условиях современной России: Материалы VIII национальной научно-практической конференции, Краснодар, 15 марта 2023 года. — Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2023. — С. 151–155.
6. Стратегия цифровой трансформации ОАО «РЖД», утвержденная протоколом правления ОАО «РЖД», 23 августа 2021 г. № 40
7. Долженко Р. А., Малышев Д. С. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке // Экономика труда. — 2021. — № 12. — с. 1577–1590.
8. Никитин В. Н., Благодатский П. В., Благодатская А. А., Дармодехина Е. Н. Механизмы оперативного управления организационной структурой субхолдингов // Лидерство и менеджмент. — 2022. — № 2. — с. 567–580.
9. Никитин В. Н., Благодатский П. В., Калашников М. Ю., Крючкова А. С., Дармодехина Е. Н., Литвинова О. С., Белькова А. А., Кузьмина Е. Н., Елистратова Д. А. Организационный дизайн: управление трудовыми ресурсами и организационной структурой. — М.: Издательство «Авторская мастерская», 2019. — 171 с.

## Новые подходы к системе мотивации и вознаграждения персонала

Дементьева Маргарита Викторовна, студент магистратуры  
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (г. Москва)

*В условиях динамично меняющегося глобального рынка труда и технологического прогресса традиционные системы мотивации персонала утрачивают свою эффективность. Настоящая статья посвящена анализу и систематизации инновационных подходов к мотивации и вознаграждению сотрудников, становящихся ключевыми факторами успеха современного бизнеса. Рассматриваются такие направления, как индивидуализация мотивационных программ, усиление роли нематериальных стимулов, применение элементов геймификации, повышение прозрачности и вовлеченности персонала, развитие систем обратной связи и оценки, а также формирование сильной корпоративной культуры и социальной ответственности. В статье обосновывается необходимость комплексного и гибкого подхода к управлению человеческими ресурсами для повышения производительности, удовлетворенности сотрудников и обеспечения конкурентоспособности организации.*

**Ключевые слова:** мотивация, вознаграждение, персонал, индивидуализация, нематериальные стимулы, геймификация, корпоративная культура, вовлеченность сотрудников.



## New approaches to the personnel motivation and remuneration system

*In a rapidly changing global labor market and technological progress, traditional personnel motivation systems are losing their effectiveness. This article is devoted to the analysis and systematization of innovative approaches to employee motivation and remuneration, which are becoming key success factors for modern businesses. Directions such as the individualization of motivational programs, the increasing role of non-material incentives, the application of gamification elements, increased transparency and employee involvement, the development of feedback and evaluation systems, and the formation of a strong corporate culture and social responsibility are considered. The article substantiates the necessity of a comprehensive and flexible approach to human resource management to increase productivity, employee satisfaction, and ensure organizational competitiveness.*

Современный бизнес функционирует в условиях беспрецедентной динамики, обусловленной глобализацией, стремительным технологическим развитием и меняющимися ценностными ориентирами молодого поколения. В этом контексте успешность любой организации критически зависит от ее способности привлекать, удерживать и максимально эффективно использовать потенциал своих сотрудников. Традиционные методы стимулирования, ориентированные преимущественно на финансовое вознаграждение, демонстрируют ограниченную эффективность, что вынуждает компании активно искать и внедрять новые, более гибкие и комплексные подходы к системе мотивации и вознаграждения персонала. Эффективная система мотивации является не просто инструментом повышения производительности труда; она выступает фундаментом для формирования высокой лояльности сотрудников, снижения текучести кадров, создания благоприятного корпоративного климата и, как следствие, повышения общей конкурентоспособности компании. В условиях «войны за таланты» способность предложить сотрудникам нечто большее, чем просто достойная зарплата, становится стратегическим преимуществом. Целью данной статьи является анализ и систематизация ключевых инновационных подходов к системе мотивации и вознаграждения персонала, которые зарекомендовали себя как наиболее актуальные и действенные в современном бизнесе. В работе последовательно будут рассмотрены аспекты индивидуализации, нематериальной мотивации, геймификации, прозрачности, обратной связи, а также роли корпоративной культуры и социальной ответственности в формировании устойчивой и эффективной мотивационной среды.

### 1. Индивидуализация и персонализация мотивационных стратегий

В основе современных подходов к мотивации лежит признание уникальности каждого сотрудника и его индивидуальных потребностей. Универсальные схемы вознаграждения, ранее применяемые ко всему персоналу, все чаще уступают место персонализированным решениям [2, с. 25]. Индивидуализация мотивации предполагает глубокое понимание ценностей, жизненных приоритетов и карьерных устремлений каждого члена команды. Раз-

работка индивидуальных планов поощрений становится приоритетной задачей для многих организаций. Примеры таких подходов включают: предоставление возможности гибкого графика работы или полного перехода на удаленный формат, выбор индивидуальных программ профессионального развития и обучения, оплата спортивных абонементов или медицинских страховок, а также другие бенефиты, соответствующие личным предпочтениям. Такой подход значительно повышает уровень удовлетворенности сотрудников, способствует их вовлеченности и укрепляет лояльность, поскольку каждый ощущает, что компания ценит его как уникальную личность.

### 2. Фокус на нематериальные стимулы

Наряду с финансовыми бонусами, значение нематериальной мотивации в современном бизнесе стремительно возрастает. Сотрудники все чаще ищут в работе не только материальное вознаграждение, но и возможность для самореализации, признания своих достижений и ощущение принадлежности к чему-то большему. Работники ценят возможность карьерного роста, получения регулярного признания своих усилий и поддержку со стороны руководителей. Современные организации активно внедряют механизмы регулярного публичного и неформального признания успехов сотрудников, такие как программы «сотрудник месяца», благодарственные письма или специальные награды [4, с. 56]. Активно развиваются программы наставничества и менторства, обеспечивающие профессиональный рост и передачу опыта. Проведение совместных корпоративных мероприятий, направленных на укрепление командного духа и неформальное общение, также способствует повышению сплоченности и мотивации. Нематериальные стимулы формируют прочную эмоциональную связь сотрудника с компанией, повышая его преданность и желание вносить максимальный вклад.

### 3. Геймификация рабочих процессов

Применение принципов геймификации, то есть встраивание игровых подходов в неигровые сферы, является действенным способом усилить интерес и стремление персонала к работе. Такой метод способен превратить повседневные рабочие обязанности в занятия, вызывающие

больше энтузиазма и положительных эмоций. Механизмы геймификации могут включать: соревнование между сотрудниками или отделами за лучшие показатели, системы начисления баллов, выдачи бейджей или виртуальных наград за достижение целей, создание рейтингов производительности, а также использование сюжетных линий и миссий [5, с. 78]. Такой подход руководства к рабочему процессу стимулирует здоровую конкуренцию, развивает чувство ответственности и приверженности целям, а также формирует командный дух и повышает общую производительность.

#### 4. Прозрачность и вовлеченность

В условиях современной информационной среды сотрудники стремятся к пониманию того, как результат их трудовой деятельности влияет на общие показатели и успех компании. Открытая коммуникация и вовлечение персонала в процесс принятия решений способствуют созданию атмосферы доверия, значительно повышают уровень удовлетворенности и приверженности [3, с. 89]. Компании практикуют регулярные встречи с сотрудниками (town halls, собрания отделов), на которых обсуждаются текущие результаты деятельности, достигнутые и невыполненные бизнес-цели, стратегические планы. Персоналу предлагается активно участвовать в разработке новых идей и инициатив, высказывать предложения по оптимизации процессов. Такой подход не только повышает чувство сопричастности и ответственности, но и стимулирует инновационное мышление, позволяет выявить скрытый потенциал и генерировать ценные решения снизу вверх.

#### 5. Обратная связь и оценка эффективности

Систематическая и конструктивная обратная связь является краеугольным камнем в повышении продуктивности и развитии сотрудников. Регулярная оценка результатов работы, которая включает не только выявление зон для роста, но и акцентирование внимания на достижениях, способствует формированию культуры непрерывного развития [7, с. 100]. Эффективные системы обратной связи включают: ежегодные performance reviews, регулярные встречи «один на один» с руководителем, 360-градусную оценку, а также использование платформ для мгновенной обратной связи [3, с. 54]. Инвестиции в обучение и повышение квалификации персонала, осно-

ванные на результатах такой оценки, обеспечивают сотрудникам необходимые компетенции для долгосрочного успеха как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне.

#### 6. Корпоративная культура и социальная ответственность

Сильная, позитивная корпоративная культура является мощным нематериальным мотиватором, укрепляющим лояльность сотрудников и привлекающим талантливых профессионалов на рынке труда [8, с. 106]. Ценности компании, её миссия и внутренние правила поведения формируют уникальную идентичность, к которой сотрудники стремятся принадлежать. Важным элементом современной корпоративной культуры становится социальная ответственность бизнеса (КСО) [2, с. 89]. Ответственное отношение к обществу, этическое ведение бизнеса и забота об окружающей среде воспринимается работниками чрезвычайно позитивно и способствует формированию чувства гордости за принадлежность к компании. Поддерживая местные сообщества, участвуя в благотворительных и экологических программах, компания не только создаёт положительный имидж среди своих сотрудников и клиентов, но и выделяется среди конкурентов, привлекая людей, чьи ценности совпадают с ценностями организации.

В современном мире, характеризующемся высокой степенью неопределённости и конкуренции, эффективная система мотивации и вознаграждения персонала становится одним из наиболее значимых конкурентных преимуществ компании. Успешное функционирование требует от организаций не просто адаптации, но и опережающего реагирования на изменяющиеся потребности сотрудников. Рассмотренные в статье новые подходы — индивидуализация, акцент на нематериальных стимулах, геймификация, прозрачность, развитая система обратной связи, а также сильная корпоративная культура и социальная ответственность — демонстрируют необходимость комплексного, гибкого и человекоцентричного подхода к управлению персоналом. Готовность экспериментировать, постоянно совершенствовать мотивационные программы и инвестировать в развитие своих сотрудников является залогом не только их удовлетворенности и продуктивности, но и устойчивого долгосрочного успеха всей организации на рынке.

#### Литература:

1. Березовская А. А., Березовская Е. А. Управление мотивацией персонала на предприятии // Научный журнал молодых ученых. 2022. № 1.
2. Виноградов С. Ф. Управление мотивацией персонала в современных условиях хозяйствования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3–2.
3. Гаврилова С. В. Управление мотивацией персонала: новые идеи // Экономика и социум. 2021. № 12–3.
4. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. 2-е изд., испр. М.: Норма: ИНФРА-М, 2020.

5. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2–1.
6. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2021.
7. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. М.: ИН-ФРА-М, 2020.
8. Ивахненко Е. В. Понятие и основные характеристики мотивации в управлении организацией // Экономик и социум. 2022. № 5–2.

## Влияние санкций на промышленность и импортозамещение в России

Золотарева Таисия Васильевна, студент  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*Экономические санкции в современной геополитической обстановке представляют собой один из важнейших вызовов для устойчивого развития национальной экономики, оказывая влияние на производственные издержки, логистику, внутренний и внешний спрос. В данной статье на основе статистических данных и собственного анализа рассматривается влияние санкционного давления на различные отрасли российской промышленности, определяются как негативные последствия, так и потенциальные возможности для импортозамещения и структурной перестройки экономики. На примере опыта Ирана и успешного опыта России, такого как сеть быстрого питания «Вкусно — и точка», формулируются практические рекомендации по адаптации и противодействию ограничениям, направленные на укрепление экономической независимости и долгосрочный рост в новых условиях.*

**Ключевые слова:** санкции, экономика России, импортозамещение, производство, ВВП, издержки, инвестиции

Российская Федерация последние несколько лет находится под давлением санкций, которые вносят значительные изменения в экономическую сферу страны.

Санкции — ограничительные меры экономического и политического характера, применяемые страной или группой стран к другой, чтобы повлиять на политику других государств. [1]

Актуальность исследования обусловлена тем, что экономические ограничения вносят значительные изменения в российский рынок, ведь санкции непосредственно

влияют на стоимость валют, цены, дефицит товаров, ВВП, инвестиции и другие показатели.

Введение ограничений привело к заметным изменениям на потребительском рынке. Ряд товаров исчез, произошел ребрендинг известной продукции.

Произведенный анализ позволяет проследить зависимость введения санкций и падения рубля на валютном рынке. (2014 г. и после 2022 г.).

Самым массовым последствием санкций для предприятий российской обрабатывающей промышленности,

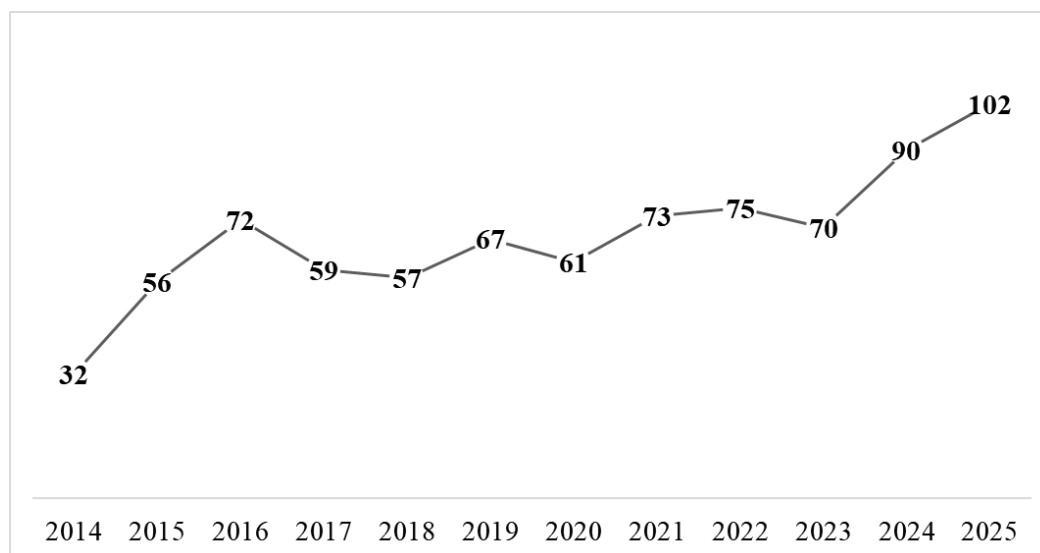


Рис. 1. Динамика курса рубля за последние годы [2]

которая является одной из основных составляющих рынка, стал рост издержек на производство и логистику. Ограничения затронули широкий круг предприятий обрабатывающего сектора (в 2022 г. у 79 % были выявлены проблемы импорта сырья и комплектующих, у 70 % — запчастей, у 48 % — машин и оборудования). [3]

Снижение спроса было обусловлено ростом цен из-за увеличения издержек и уменьшения реальных доходов населения. Такая ситуация ярко проявилась в деревообрабатывающей и металлургической отраслях, производстве строительных материалов, резиновых и пластмассовых изделий, химической продукции и прочих готовых изделий. Пострадала и фармацевтика, которая сильно зависела от иностранных препаратов и компаний, которые в сложившихся условиях ушли из России или прекратили инвестиции в российские проекты.

Понятие санкций можно применить не только к государству. Это наказание за несоблюдение правил, договоренностей. Ограничения могут быть применимы к людям, фирмам, отраслям и, разумеется, к странам.

Важно отметить, что в основном вопросом санкций занимается Совет Безопасности ООН, однако ввести их может любое государство. В настоящее время это чаще всего Евросоюз, США, Россия, Великобритания [4].

Введение санкций против РФ можно разделить на несколько этапов. После официального присоединения Крыма к России, западные страны во главе с США и Евросоюзом ввели первые серьёзные ограничения. Они затронули ключевые финансовые учреждения, такие как Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, нефтяную отрасль, запретили экспорт оборудования для арктических и шельфовых проектов, усложнили доступ к международному движению капиталов. В ответ Москва установила запрет на ввоз продовольствия из поддержавших санкции стран, впоследствии ограничения ужесточались. После обвинений во вмешательстве в американские выборы, более двадцати стран объявили о высылке дипломатов из России. Далее санкции затронули газопровод “Северный поток”, замедлив его реализацию. С начала Специальной Военной Операции на Украине западные меры стали наиболее жесткими: отключение ведущих банков от системы SWIFT, заморозка резервов ЦБ, эмбарго на импорт российской нефти и газа отключение от Apple Pay, также арестовано 300 млрд активов россиян зарубежом. Под ограничения попали тысячи физических и юридических лиц. Ответными шагами России стало расширение продуктового эмбарго, ограничения на экспорт и требование о расчётах в рублях по долгам с недружественными странами. В дальнейшем ЕС принял новый пакет санкций, который впервые запретил транзакции иностранным банкам, использующим российскую финансовую систему передачи сообщений, и ввёл новые условия для ограничений, в том числе за причастность к теневому флоту для перевозки энергоносителей.

Исходя из всего вышесказанного, существует множество видов санкций против государств. Они вводятся

из-за несогласия с политикой, военными действиями. Санкции предусматривают использование различных методов влияния с целью поставить другую страну в ту экономическую ситуацию, когда у нее не будет возможности применить имеющиеся ресурсы и производственные мощности для личных планов и задач.

Ограничения могут быть для физических лиц, компаний и секторов промышленности, подразделяясь на финансовые, торговые и экономические.

Но важно отметить, что санкции могут дать толчок развитию экономики, так как у них есть как негативные, так и позитивные аспекты. Сначала рассмотрим положительные стороны. Из-за того, что иностранные производители уходят с рынка, ранее занятые ниши освобождаются. В этот момент национальные производители могут занять это место, то есть заменить ушедший товар на новый, обладающий схожими характеристиками. Несмотря на то, что производителя теперь нет, покупатели, желающие приобрести товары и услуги, остаются. Свободные ниши способствуют развитию национальных производителей, способных в короткий срок создать товар-субститут. Данный процесс создаст благоприятные условия для создания и развития малого бизнеса. Также теперь компания будет платить налоги в российский бюджет, что будет поддерживать экономику страны, позволит ей расти, новые компании обеспечат рабочие места. В таком случае государство становится независимым, и теперь для него станет проще противостоять внешним угрозам.

К негативным последствиям санкционного давления можно отнести убытки отраслей, откуда произошел отток производителей. Возникает риск дефицита продовольствия в некоторых регионах, если поставщики продуктов покинут рынок. Кроме этого, следствием ужесточения санкций становится безработица, повышение цен на товары и услуги, ограничение возможности приобретения некоторых лекарств и доступа к образованию.

Воздействие санкций на промышленность проявляется в упадке производства, так как возникнет либо нехватка сырья, либо его удорожание, что в любом случае негативно повлияет на рынок. Дальнейшая траектория развития определяется эффективностью мер государственной политики. Наилучшей стратегией будет ускоренное импортозамещение, развитие промышленности. Такая ситуация позволит оценить экономику страны, определить наличие в ней плохо развитых отраслей, узнать, какие области необходимо профинансировать для роста ВВП.

Также санкции выполняют санирующую функцию. В момент удорожания сырья, его замены или отсутствия на рынке удержатся только те фирмы, которые лучше всего способны справиться с кризисными ситуациями. Неконкурентоспособные элементы рынка покинут его. Повышение барьеров входа выполняет санирующую функцию, вытесняя компании, не обладающие уникальными ресурсами и большой долей рынка.

Рассмотрим, как борются с санкциями другие страны, на примере Ирана [5]. Ранее эта страна находилась под наиболее масштабными санкциями. Теперь её место заняла Россия. В Иране заморожены золотовалютные резервы, находится под ограничениями поставка материалов, необходимых для разработки баллистических ракет, введено эмбарго на покупку у государства энергоресурсов. Также в Иране, как и в Российскую Федерацию, перестали поставлять западные товары. Помимо этого, 19 крупных банков были отключены от системы SWIFT. После этих действий страна стала сильно зависеть от экспорта, хотя до этого у неё были хорошо развиты и другие отрасли. Продажа нефти снизилась почти в 4 раза. Страна всё-таки нашла способ бороться с наложенными санкциями. Она наладила торговлю через другие государства, развила импортозамещение. Также Иран создает фирмы на территориях стран-союзников. Из тяжелой экономической ситуации получилось найти выход. Иран наладил внутреннее производство, появились фармацевтическая, нефтехимическая отрасли, развивается и улучшается автотранспорт. На примере этой страны понятно, что можно строить производство даже под множеством санкций. Кроме этого, разные ограничения влияют на усиление независимости государства, развитие внутренних производств.

Проблемой санкций и существованием под их давлением занимаются многие экономисты. Рассмотрим способы противодействия санкциям. Во-первых, это недопущение их наложения, что означает миролюбивую политику, приобретение дружеских контактов с другими государствами, необходимость идти на компромиссы.

#### Литература:

1. Карлова Н., Пузанова Е. Российская обрабатывающая промышленность в условиях санкций: результаты опроса предприятий // ЦБ РФ — сен. 2023. — С.3.
2. Козырев А. С. Экономические санкции против Ирана и их влияние на социально-экономическое развитие страны: выводы для России // Экономика и управление. — 2025. — Т. 31, № 3. — С. 387–388.
3. История McDonald's в России // ТАСС: [Электронный источник]. URL: <https://tass.ru/info/14890845>. (Дата обращения: 28.11.2025)
4. Бирюкова Т. И., Веверица Т. М., Санкции против России в перспективе будущего // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — 5–1 (87). — С.108.
5. Еремина Е. А. Экономические санкции: понятие, типология, особенности // Постсоветский материк. — 2019. — № 4 (24) — С. 78.
6. Динамика официального курса заданной валюты // ЦБР: [Электронный источник]. URL: [https://cbr.ru/currency\\_base/dynamics/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.so=0&UniDbQuery.mode=1&UniDbQuery.date\\_req1=&UniDbQuery.date\\_req2=&UniDbQuery.VAL\\_NM\\_RQ=R01235&UniDbQuery.From=01.01.2014&UniDbQuery.To=25.11.2025](https://cbr.ru/currency_base/dynamics/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.so=0&UniDbQuery.mode=1&UniDbQuery.date_req1=&UniDbQuery.date_req2=&UniDbQuery.VAL_NM_RQ=R01235&UniDbQuery.From=01.01.2014&UniDbQuery.To=25.11.2025). (Дата обращения: 25.11.2025)

Однако если ограничения уже установлены, необходимо не ухудшить взаимодействие со странами во избежание новых ограничений. В это время государство может принять меры поддержки предпринимательства, благодаря этому отрасли будут заняты, а безработица уменьшена, так как начнут создаваться рабочие места.

Таким образом, стратегия Ирана по адаптации к санкциям применима и к Российской Федерации. Предпринимателям необходимо освоиться в освободившихся нишах, отстроить производства. Приоритетными направлениями являются стимулирование инвестиций в машиностроение, микроэлектронику и фармацевтику через предоставление налоговых льгот. Важным направлением является развитие внешнеэкономических связей, таких как взаимодействие с БРИКС, ШОС. Можно уже сейчас привести примеры успешного импортозамещения в России. Это популярная сеть быстрого питания “Вкусно — и точка”. Компания не только смогла заменить бренд, но и стала более прибыльной (выручка прошлой сети на 2021 год составила 75,207 млрд, а новой на 2024–187,36 млрд, что на 112 млрд больше). [6] Это показывает, что РФ обладает всеми возможностями и ресурсами для того, чтобы самой производить известную продукцию. Реализация этой политики невозможна за короткий срок, так как быстро восстановиться под напором санкций невозможно. Однако эти действия позволят максимально сгладить этот удар по уровню жизни в стране и обеспечить её укрепление, развитие производственных мощностей. Таким образом, с помощью данных мер, сформируется модель экономического роста, которая будет менее подвержена внешнему воздействию.

## Анализ рынка жилищного ипотечного кредитования в России

Зубрилин Антон Владимирович, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье автор исследует современное состояние российского рынка жилищного ипотечного кредитования.

**Ключевые слова:** кредитная политика, коммерческий банк.

Последние несколько лет ипотечный рынок России характеризуется высокой волатильностью. В настоящее время количество действующих кредитных организаций в России составляет 353, из них только 229 учреждений (около 65 %) предоставляют жилищные кредиты, и лишь 88 банков предоставляют кредиты под залог прав требования по договорам участия в долевом строительстве, то есть всего 24,9 % от общего числа кредитных учреждений (рис. 1).

Несмотря на высокое санкционное давление со стороны недружественных стран на банковскую систему России, как наглядно отражено на рисунке 1, общее число банков в рассматриваемом периоде сократилось незначительно — на 8 учреждений, то есть на 2,2 % за весь период. Из указанного числа 6 учреждений были реорганизованы и присоединены к другим кредитным организациям. Так, ПАО РНКБ Банк был присоединен к ПАО ВТБ, ПАО Росбанк к АО Тбанку, а ПАО Банк ФК Открытие к АО БМ-Банк [2]

Рекордно высокая ключевая ставка в начале 2025 года, достигшая 21 % годовых, привела к ужесточению условий ипотечного кредитования на всех сегментах рынка. На рынке вторичного жилья минимальные ставки начинаются от 22 %. Вместе с ростом ключевой ставки выросли ставки и по ипотечному кредитованию, а программы льготного кредитования существенно изменились, став недоступными большому числу потенциальных заемщиков из-за дополнительных требований, предъявляемых к заемщикам и увеличения доли первоначального взноса (по отдельным программам кредитования до 50 %) [3].

К середине 2025 года ситуация несколько стабилизировалась. Уже весной текущего года большинство банков сократили ставки по жилищным кредитам на 1–2 процентных пункта, и одновременно до 20–30 % снизили требования к минимальному первоначальному взносу.

Проанализируем динамику по жилищным кредитам в 2022–2025 годах в разрезе таких характеристик как количество предоставленных кредитов, объем кредитования, а также суммам задолженности и средневзвешенной ставке по кредитам за последние три года, включая данные за 10 месяцев текущего года (таблица 1).

Так, данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что количество предоставленных за месяц кредитов в 2025 году значительно увеличилось по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, когда ключевая ставка достигла исторического максимума за последние годы, но не компенсировало отрицательной динамики показателя полностью.

Вместе с тем по объему предоставленных кредитов уровень октября 2025 года превышает данные за октябрь и 2022 и 2024 годов, уступая лишь объему кредитов, выданных в этот же период 2023 года. Это объясняется, на наш взгляд, удорожанием жилья, что приводит к увеличению среднего размера выданных ипотечных кредитов — динамика показателя положительна в течение всего рассматриваемого периода. При этом наибольший рост показателя отмечен в октябре текущего года — 4,618 млн. руб. В этой связи представляется обоснованным ин-

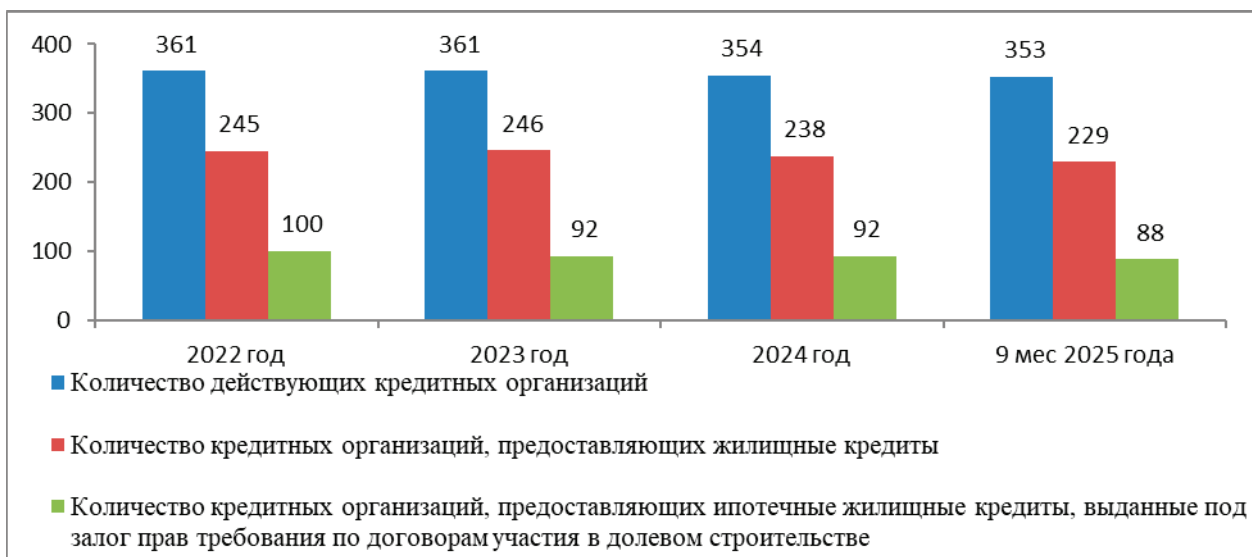


Рис. 1. Количество участников рынка ипотечного кредитования, ед. [1]

Таблица 1. Жилищные кредиты, предоставленные физическим лицам-резидентам в рублях [1]

Отчетная дата	01.11.2022	01.11.2023	01.11.2024	01.11.2025
Количество предоставленных кредитов за месяц, единиц	127 561	200 503	95 073	106 054
Объем предоставленных кредитов за месяц, млн руб.	448 533	769 865	367 180	489 770
Средний размер кредита, млн руб.	3,516	3,840	3,862	4,618
Средневзвешенный срок кредитования по кредитам, выданным в течение месяца, месяцев	279,6	296,2	299,2	304,6
Средневзвешенная ставка по кредитам, выданным в течение месяца, %	7,38	8,35	9,65	8,24

дексация максимальной суммы кредитования, предусмотренная программами льготного кредитования при государственной поддержке [4, с. 59].

За исследуемый период возрос и средневзвешенный срок кредитования — на 3,0 и 5,4 дня в 2024 и 2025 годах соответственно. При этом средневзвешенная ставка по кредитам за указанный период снизилась по сравнению с прошлым годом на 1,41 %.

Необходимо отметить и существенный рост задолженности по предоставленным кредитам, в том числе просроченной (рис. 2).

На рисунке 2 наглядно отражено, что в 2024 и 2025 годах темпы прироста просроченной задолженности оказались крайне высокими — 47,4 % и 114,4 % соответственно.

Величина просроченной задолженности последние три года возросла более чем в три раза, составив на октябрь текущего года более 190,5 млн. руб. При этом темпы прироста суммарной задолженности по кредитам замедляются, а самое значительное снижение показателя отмечается в 2022 году.

Несмотря на то, что удельный вес просроченной задолженности в общей величине выданных ипотечных кредитов составил на конец рассматриваемого периода 0,9 %,

то есть весьма незначителен. В целом тенденция к росту просроченных кредитов свидетельствует об ухудшении качества кредитного портфеля и требует принятия мер, по недопущению дальнейшего их роста.

Необходимо приложить много усилий для дальнейшего развития рынка, как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях. Только совместное влияние целого ряда факторов, таких как государственная поддержка и регулирование ипотечного процесса, а также рост благосостояния населения, приведет к формированию положительного имиджа ипотечного кредитования и станет дополнительным стимулом для его развития.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что совершенствование системы жилищного ипотечного кредитования является важным фактором стимулирования экономического роста в России.

Развитие ипотеки способствует увеличению спроса на жилье, стимулирует строительную отрасль, увеличивает потребительский спрос. Для реализации потенциала ипотечного кредитования необходимо реализовать комплекс мер, направленных на повышение доступности жилья и создание благоприятных условий для развития ипотечного рынка.

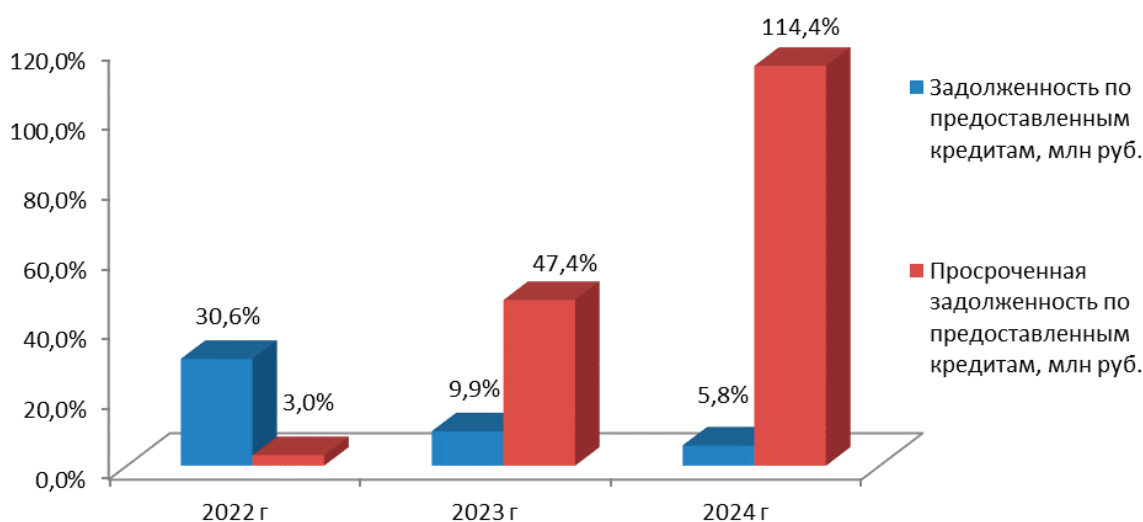


Рис. 2. Темпы прироста задолженности по предоставленным кредитам, включая просроченную (%)

Литература:

1. Показатели рынка жилищного (ипотечного жилищного) кредитования // Официальный сайт Банка России. — Электронный ресурс. — URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/mortgage/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/) (дата обращения — 01.12.2025).
2. Сколько банков в России на сегодняшний день в 2025 году // Электронный ресурс. — URL: <https://brobank.ru/zakrytye-banki-2025/#reorganizatsiya-v-forme-prisoedineniya> (дата обращения — 01.12.2025).
3. Обзор рынка ипотечного жилищного кредитования // Официальный сайт Банка России. — Электронный ресурс. — URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/mortgage/Indicator\\_mortgage/1224/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/Indicator_mortgage/1224/) (дата обращения — 01.12.2025).
4. Хусяинов, И. И. Влияние ставки рефинансирования на экономику / И. И. Хусяинов, В. А. Ключко // Поиск (Волгоград). — 2023. — № 2(15). — С. 56–59.

## Анализ эффективности кредитной политики коммерческого банка

Зубрилин Антон Владимирович, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье автор исследует эффективность деятельности по предоставлению кредитов коммерческого банка.

**Ключевые слова:** кредитная политика, коммерческий банк.

Проанализируем эффективность деятельности по кредитованию юридических и физических лиц коммерческого банка — Банка «Нальчик» ООО на основе расчета таких показателей как рентабельность собственного капитала, рентабельность активов и чистая процентная маржа, рассчитанных на основании официально публикуемой отчетности учреждения (таблица 1).

Таблица 1. Рентабельность деятельности Банка «Нальчик» [1, расчеты авторов]

Показатель рентабельности	Значение показателя, %			Изменение показателя (гр.4 — гр.2):гр2
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,10	0,08	0,02	-81 %
Рентабельность активов (ROA)	0,05	0,04	0,01	-80 %
Чистая процентная маржа (NIM)	0,059	0,083	0,080	34 %

Так, анализ данных таблицы 1 позволяет сделать вывод о значительном снижении показателей рентабельности собственного капитала и активов учреждения — более чем на 80 % за анализируемый период, что свидетельствует о снижении эффективности его деятельности.

Для выявления причин, обусловивших низкие значения показателей рентабельности на конец 2024 года, при одновременном увеличении чистой процентной маржи на 34 % за рассмотренный период, проанализируем динамику и структуру доходов и расходов Банка «Нальчик», включая изменение расходов формирование обязательных резервов (таблица 2).

Таблица 2. Структура и процентных доходов и расходов Банка «Нальчик» ООО в 2022–2024 годах (в тысячах рублей) [1, расчеты авторов]

Показатель	Значение показателя (тыс. руб.)			Изменение	
	2022	2023	2024	тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2): гр.2)
Процентные доходы, всего	115405	148478	175472	60067	52 %
В т. ч.					
Процентные доходы от размещения средств в кредитных организациях	62719	83432	152726	90007	144 %
Удельный вес в общей сумме процентных доходов	54,3 %	56,2 %	87,0 %	-	32,7 %



Показатель	Значение показателя (тыс. руб.)			Изменение	
	2022	2023	2024	тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2): гр.2)
Процентные доходы от ссуд клиентам, не являющимися кредитными организациями	52686	65046	22746	-29940	-57 %
Удельный вес в общей сумме процентных доходов	45,7 %	43,8 %	13,0 %	-	32,7 %
Процентные расходы, всего	33675	32864	59676	26001	77 %
Процентные расходы по привлеченным средствам клиентов, не являющимися кредитными организациями	33675	32864	59676	26001	77 %
Удельный вес в общей сумме процентных расходов	100 %	100 %	100 %	-	-
Изменение резервов на возможные потери	50415	-5881	35451	-14964	-30 %
Операционные расходы	105386	96421	87754	-17632	-17 %
Прочие доходы	60352	31794	34051	-26301	-44 %
Прочие расходы	47031	460	494	-46537	-99 %
Прибыль до налогообложения	70817	65757	26273	-44544	-63 %
Налог на прибыль	5074	8359	12652	7578	149 %
Чистая прибыль за период	65743	57398	13621	-52122	-79 %

Так, данные таблицы 2 наглядно отражают, что рост процентных доходов на 52 % обусловлен значительным приростом от размещения средств в кредитных организациях, которые на конец 2024 года составили 87 % от общей величины процентных доходов Банка. Одновременно отмечается снижение доходности ссуд, предоставленных клиентам, не являющимися кредитными организациями — на 29 940 тысяч рублей, или 57 % от уровня 2022 года. И, если в 2022 году этот вид доходов составлял 45,7 % поступлений от этого вида деятельности, то к концу рассматриваемого периода их доля сократилась 13 %.

Отметим, что хотя по абсолютному значению процентные расходы, 100 % которых представлено процентными расходами по привлеченным средствам клиентов, не являющимися кредитными организациями, отставал от роста доходов, увеличившись на 26 001 тысяч рублей (против увеличения процентных доходов на 60 067 тысяч рублей), темпы роста этого показателя были выше — 77 % (по доходам — 52 %), что наглядно отражено на рисунке 1.

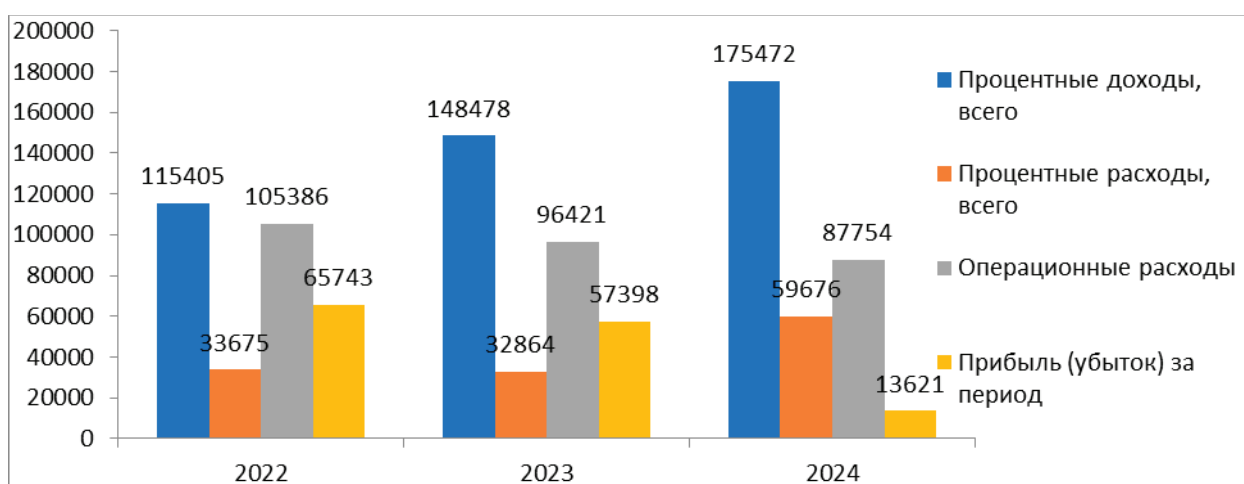


Рис. 1. Динамика процентных доходов, процентных и операционных расходов и чистой прибыли Банка «Нальчик» ООО в 2022–2024 гг. (тыс. руб.)

Изменение структуры портфеля кредитов, предоставляемых банком, как отражено на рисунке 1, в сторону увеличения доли кредитных организаций в общей сумме чистой ссудной задолженности позволило снизить отчисления на формирование резервов на возможные потери на 14 964 тысяч рублей, но эта экономия не компенсирует потерь от снижения процентной ставки по выданным кредитам, что обусловило падение показателя прибыли за три года на 79 %.

Отметим также, что операционные расходы Банка «Нальчик» составляют практически половину от дохода, который приносит его основная деятельность — кредитование заемщиков, и превышают размер процентных расходов более чем на 28 млн рублей. Хотя уровень расходов за 2022–2024 годы сократился на 17 %, что составило 17 632 тысяч рублей, это не привело к значительному улучшению финансовых результатов.

Рост сумм налога на прибыль в 2023–2024 годах по сравнению с 2022 годом, когда величина налогооблагаемой прибыли была значительно выше, объясняется, по-видимому, использованием отложенного налогового актива, для уменьшения обязательств по налогу. При этом, списание налогового актива в 2023–2024 годах не происходит, что вероятно связано с истечением срока действия указанного налогового актива. Поэтому он должен быть списан банком, а величина собственного капитала должна быть уменьшена на соответствующую величину.

Снижение прибыльности деятельности Банка «Нальчик» в рассматриваемом периоде выступает одной из основных причин замедления прироста его активов. Соответственно это ограничивает возможности кредитного учреждения по кредитованию клиентов — кредитных учреждений, а также заемщиков, не являющимися кредитными организациями.

Анализ процентных расходов свидетельствует о том, что Банка «Нальчик» привлекает средства клиентов, не являющихся кредитными учреждениями (100 % привлеченных средств), при этом стоимость их обслуживания в анализируемом периоде составила всего 34 % от уровня процентных доходов. Это позволяет сделать вывод о том, что банк реализует слишком сдержанную политику по инвестированию средств и предоставлению кредитов. В особенности в части смещения структуры кредитного портфеля в сторону банков, кредиты которым более надежны, но приносят гораздо меньший доход [2, с. 143].

Так, средневзвешенная процентная ставка по предоставленным кредитам и ссудам составила в 2024 году всего 13,5 %, тогда как среднерыночная ставка по программам ипотеки колеблется в пределах 22 %-24 %. Это фактически означает, что Банк ежегодно недополучает значительные средства, инвестируя средства в активы с низкой доходностью.

Несмотря на прибыльность деятельности Банка по размещению и привлечению денежных средств, его финансовая стратегия не является эффективной, так как большая часть доходов, полученных Банком, идет на содержание учреждения и операционные расходы, что существенно ограничивает возможности Банка по дальнейшему развитию и сохранению конкурентоспособности на рынке банковских услуг региона.

Это обуславливает необходимость расширения деятельности Банка в сфере ипотечного кредитования за счет внедрения таких инструментов как цифровая ипотека и ипотека с комбинированной процентной ставкой, что позволит обеспечить рост прибыли и финансовой устойчивости учреждения за счет улучшения структуры кредитного портфеля и роста спроса на ипотечные продукты банка.

#### Литература:

1. Публикуемая отчетность Банка Нальчик ООО на 01 января 2025 г. (размещено 09.04.2025) // Официальный сайт Банка «Нальчик» ООО. — URL: <https://bna1.ru/about/raskrytie-informatsii/reports/> (дата обращения — 01.12.2025).
2. Тихомирова, М. Н. Управление кредитными рисками в коммерческом банке / М. Н. Тихомирова, В. А. Ключко // Поиск (Волгоград). — 2023. — № 3(16). — С. 143–146.
3. Динамика ставок предложения топ-20 ипотечных банков // Официальный сайт Банка Дом.РФ. — URL: <https://дом.рф/analytics/mortgage/> (дата обращения — 01.12.2025).

## Проблемы страхования киберрисков в банковской сфере

Коптева Татьяна Александровна, студент магистратуры  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*Статья посвящена анализу проблем страхования киберрисков в российской банковской сфере. Рассматривая данный продукт как инструмент трансфера операционных рисков, автор выделяет его специфику, обусловленную свойствами киберугроз: негативной экстерналией, коррелированностью убытков и динамической нестабильностью, что создаёт фундаментальные сложности для актуарного моделирования. На основе статистических данных и анализа нормативной базы показано, что российский рынок киберстрахования, несмотря на высокие темпы роста спроса, остаётся незрелым. Ключевые барьеры для банков носят системный характер и включают неадекватные лимиты покрытия, дефицит статистики для андеррайтинга, высокую стоимость полисов, противоречия между условиями договоров и пруденциальными требованиями Банка России, а также наличие «подводных камней» в договорах. В статье обосновано, что текущая ценность продукта для банков заключается преимущественно в структурировании процессов кибербезопасности, а не в гарантированной компенсации.*

**Ключевые слова:** киберстрахование, банковский сектор, рынок страхования России, критическая информационная инфраструктура, киберустойчивость.

## Problems of cyber insurance insurance in the banking sector

*The article is devoted to the analysis of the problems of cyber risk insurance in the Russian banking sector. Considering this product as a tool for transferring operational risks, the author highlights its specifics due to the properties of cyber threats: negative externality, correlation of losses and dynamic instability, which creates fundamental difficulties for actuarial modeling. Based on statistical data and analysis of the regulatory framework, it is shown that the Russian cyber insurance market, despite the high growth rates of demand, remains immature. Key barriers for banks are systemic in nature and include inadequate coverage limits, a lack of statistics for underwriting, high cost of policies, contradictions between the terms of contracts and prudential requirements of the Bank of Russia, as well as the presence of «pitfalls» in contracts. The article proves that the current value of the product for banks lies primarily in structuring cybersecurity processes, rather than in guaranteed compensation.*

**Keywords:** cyber insurance, banking sector, Russian insurance market, critical information infrastructure, cyber resilience.

Страхование киберрисков представляет собой сегмент страхового рынка, фокусирующийся на трансфере финансовых последствий от реализации событий информационной безопасности, классифицируемых как киберинциденты. В рамках экономической теории, данный продукт является инструментом хеджирования операционных рисков, возникающих из-за уязвимостей в цифровой экосистеме организации. Киберриски характеризуются свойствами негативной экстерналии, коррелированности убытков и динамической нестабильности, что существенно отличает их от классических страховых рисков и создаёт фундаментальные проблемы для актуарного моделирования.

Правовая компонента покрытия, базирующаяся на нормах о защите персональных данных (в российской юрисдикции Федерального закона от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О персональных данных» [1] и Статья 13.11 КоАП РФ (ред. от 28.11.2025)), включает расходы на уведомление регуляторов и субъектов данных, судебные издержки и выплаты по искам третьих сторон, а также потенциальные регуляторные санкции.

Российский рынок киберстрахования, находясь на стадии формирования, демонстрирует признаки несовершенства, описываемые теорией асимметричной информации. Объём премий оценивается в диапазоне 2–3 млрд рублей при крайне низком уровне проникновения (порядка 12,5 %), что свидетельствует о значительных барьерах как со стороны спроса, так и предложения. Для банковского сектора, являющегося критической информационной инфраструктурой и, следовательно, приоритетной мишенью для целевых атак, данные барьеры носят системный характер. Они включают проблему несоответствия лимитов ответственности потенциальной величине убытков, хеджирование которых требует перестраховочных решений глобального масштаба. Сложности андеррайтинга, обусловленные отсутствием репрезентативных статистических данных и быстрой эволюцией угроз, приводят к использованию практик риск-селекции и завышения премий, что ограничивает доступность про-

дукта. «Современные компьютерные атаки демонстрируют разнообразие тактик и подходов к организации атакующей инфраструктуры» [6].

Параллельно кредитные организации сталкиваются с необходимостью соблюдения жёстких пруденциальных требований Банка России в области операционной устойчивости (Стандарт СТО БР ИББС-1.2–2020 и др.), что создаёт дополнительный контур регуляторного риска. Интеграция страхового полиса в систему, требует от риск-менеджеров решения задачи согласования контрактных условий страхования (включая исключения по военным рискам, инсайдерским угрозам и недостаточности базовых мер защиты) с предписаниями регулятора.

Российский рынок данного продукта по состоянию на 2025 год демонстрирует активную динамику, с мая 2024 года спрос на киберстрахование вырос почти на 60 %, что свидетельствует о растущем осознании рисков со стороны корпоративного сектора. Фактическими страховщиками выступают не сами банки, для чего требуется отдельная лицензия Банка России, а их аффилированные или партнёрские страховые компании, такие как «СберСтрахование», «СОГАЗ», «АльфаСтрахование» и «ВСК». Получение полиса обусловлено выполнением жёстких требований к базовому уровню защиты, включая наличие многофакторной аутентификации, регулярного резервного копирования и планов реагирования на инциденты. Банк России, выступая ключевым регулятором, последовательно стимулирует повышение киберустойчивости финансового сектора через разработку отраслевых стандартов и внедрение риск-ориентированного надзора [2].

Несмотря на рост, рынок сталкивается с комплексом системных проблем. В области оценки рисков сохраняются сложности, вызванные динамичностью киберугроз, хроническим дефицитом актуарной статистики по инцидентам и методической неразвитостью андеррайтинга. Со стороны продукта и рынка наблюдаются ограниченные лимиты покрытия, неадекватные потенциальному катастрофическому ущербу, высокая стоимость полисов, размытые формулировки в договорах и крайне низкий уро-

вень проникновения — лишь около 12,5 % компаний в России обладают таким покрытием. «Киберриски становятся всё более значимыми в современном мире, где цифровые технологии проникают практически во все сферы жизни» [4].

Нормативно-правовая сфера характеризуется отсутствием специализированного законодательства, регулирующего именно страхование киберрисков, дефицитом кросс-дисциплинарных экспертов, совмещающих компетенции в страховании и кибербезопасности, а также сложностью согласования условий полисов с императивными требованиями Банка России к операционной надёжности кредитных организаций.

Объём рынка киберстрахования в России оценивается в 2–3 млрд рублей по собираемым премиям. В банковском секторе, согласно глобальным тенденциям, в первой половине 2025 года частота крупных застрахованных убытков снизилась примерно на 30 %, что эксперты связывают с возросшими инвестициями в защитные технологии. Программы-вымогатели остаются доминирующей угрозой, формируя около 60 % крупных убытков в финансовом секторе. Параллельно общий ущерб от киберпреступности в РФ продолжает расти, в 2024 году мошенники похитили с банковских счетов граждан 27,5 млрд рублей, что в 1,7 раза превышает показатель предыдущего года. Финансовые и страховые организации увеличивают долю ИТ-бюджета, направляемую на безопасность, — в 2024 году показатель достиг 9 %.

«При заключении договора страхования киберрисков банкам необходимо уделять пристальное внимание конкретным формулировкам, которые могут стать основанием для отказа в выплате» [5]. Критически важным является условие о недостаточности базовых мер безопасности, которое позволяет страховщику отказать в компенсации, если в ходе расследования будет установлено, что на момент инцидента не были соблюдены заявленные при андеррайтинге минимальные стандарты защиты, например, отсутствовала многофакторная аутентификация на всех критических системах или не применялись актуальные обновления безопасности.

Существенным риском также является исключение, ограничивающее покрытие ущерба от действий инсайдеров, учитывая, что, по данным российских исследований, до 95 % утечек данных связаны с внутренними угрозами, данная оговорка может существенно сузить объём реальной защиты. Важным «подводным камнем» выступает отсутствие обратной силы, означающее, что полис не покроет убытки от инцидента, если первоначальное несанкционированное проникновение злоумышленников в систему произошло до даты вступления договора в силу, которые могут оставаться незамеченными

месяцами. Отдельного внимания требуют положения, регулирующие действия в случае кибервымогательства [3].

Полисы часто содержат жёсткие лимиты на сумму возможного выкупа и предписывают обязательное предварительное согласование всех действий со страховщиком, что в условиях критического операционного простоя может быть практически невыполнимо и приведёт к потере права на страховое возмещение.

Перспективы развития рынка в 2026 году, связаны с активными мерами по преодолению проблем. Банк России, усиливая регулируемую роль, работает над стандартами для субъектов критической информационной инфраструктуры и внедряет риск-ориентированный надзор, а эксперты отрасли рассматривают возможность введения вмененного (обязательного) страхования киберрисков для системно значимых организаций, включая банки [8].

Ведущие страховые компании, такие как «АльфаСтрахование» и «СберСтрахование» (последнее — в рамках партнёрства), выступают инициаторами стандартизации подходов к андеррайтингу и выработки прозрачных типовых условий договоров, что направлено на повышение доверия к продукту. «Конкурентное давление и рост спроса, оцениваемый в почти 60 % с мая 2024 года, вынуждают страховщиков совершенствовать продукты, делая их гибкими и понятными для клиентов» [7]. Параллельно общее повышение киберустойчивости банков, включая рост доли ИТ-бюджета на безопасность до 9 % в 2024 году и реализацию программ импортозамещения под контролем регулятора, в долгосрочной перспективе должно привести к снижению частоты и инцидентов, создав стабильную основу для актуарных расчётов.

Таким образом, страхование киберрисков для банков в текущих условиях представляет собой необходимый, но комплексный и дорогостоящий инструмент управления рисками. Его основная ценность сегодня заключается не столько в гарантии финансовой компенсации, которая может быть оспорена из-за деталей в договоре, сколько в структурировании внутренних процессов кибербезопасности и получении доступа к экспертизе страховщика.

Эффективное использование инструмента требует от банка проведения тщательного юридического анализа текста полиса, налаживания постоянного диалога со страховой компанией и поддержания документально подтверждённого высокого уровня собственной защищённости. Преодоление существующих системных проблем — задача совместная для регулятора, страхового сообщества и самих кредитных организаций, и от её решения зависит, превратится ли киберстрахование в реальный щит финансовой системы или останется формальным элементом отчётности.

#### Литература:

1. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О персональных данных»
2. Аванесов, А. А. Проблемы страхования киберрисков / А. А. Аванесов // Экономическое развитие России. — 2025. — Т. 32, № 6. — С. 260–263.

3. Гончарова, А. Н. Проблемы страхования банковских вкладов в Российской Федерации / А. Н. Гончарова // Тенденции развития науки и образования. — 2024. — № 116–10. — С. 10–12.
4. Комарова, А. В. Страхование киберрисков: вызовы и перспективы развития / А. В. Комарова // Аллея науки. — 2025. — Т. 2, № 4(103). — С. 759–764.
5. Николаев, В. М. Современные инструменты и методы имущественного страхования в банковской и финансовой сфере / В. М. Николаев, Р. И. Акьюлов, П. А. Столярова // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 6. — С. 573–576.
6. Обзор основных типов компьютерных атак в финансовой сфере в 2024 году / Департамент информационной безопасности. — Москва: Центральный банк Российской Федерации, URL: [https://cbr.ru/collection/collection/file/55129/attack\\_2024.pdf](https://cbr.ru/collection/collection/file/55129/attack_2024.pdf) (дата обращения: 13.12.2025)
7. Скляренко, И. А. Страхование банковских рисков: необходимость, сущность, перспективные направления и проблемы развития / И. А. Скляренко, Е. С. Алехина, В. Я. Кудашов // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 5(178). — С. 1216–1219.
8. Шишло, Е. Е. Некоторые проблемы страхования банковских вкладов: российский опыт / Е. Е. Шишло // Студенческий. — 2025. — № 16–9(312). — С. 43–47.

## Бизнес-план по открытию теплицы в Акмолинской области

Кужбактеев Курмангали Галимжанович, студент магистратуры  
Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

*Статья посвящена исследованию возможностей создания круглогодичного тепличного комплекса в условиях резко континентального климата Акмолинской области, а также оценке его экономической, технологической и рыночной эффективности. Проведен тщательный анализ регионального продовольственного рынка, который выявил высокий уровень импортозависимости столицы и значительный дефицит местно производимых свежих овощей в зимний период. Определено, что растущий интерес к экологически чистой и безопасной продукции создает благоприятные условия для развития премиального сегмента тепличного овощеводства.*

*Технологическая экспертиза показала, что современные теплицы пятого поколения могут обеспечивать высокую урожайность и соответствовать экологическим стандартам при условии оптимизации энергоемких процессов. Финансовый анализ продемонстрировал устойчивую рентабельность проекта при использовании механизмов государственной поддержки и премиального позиционирования продукции. Исследование конкурентной среды подтвердило отсутствие местных производителей, способных предложить аналогичное сочетание свежести, качества и экологической безопасности.*

*Полученные результаты свидетельствуют о высокой перспективности тепличного комплекса для обеспечения продовольственной безопасности региона, снижения импортозависимости и развития экологически ориентированного агропромышленного производства в Казахстане.*

**Ключевые слова:** тепличное хозяйство, продовольственная безопасность, импортозависимость, экологически чистая продукция, органическое земледелие.

## A business plan for opening a greenhouse in the Akmola region

*The article is devoted to the study of the possibilities of creating a year-round greenhouse complex in the sharply continental climate of the Akmola region, as well as an assessment of its economic, technological and market efficiency. A thorough analysis of the regional food market was carried out, which revealed a high level of import dependence of the capital and a significant shortage of locally produced fresh vegetables in winter. It is determined that the growing interest in environmentally friendly and safe products creates favorable conditions for the development of the premium segment of greenhouse vegetable growing.*

*Technological expertise has shown that modern fifth-generation greenhouses can provide high yields and meet environmental standards while optimizing energy-intensive processes. The financial analysis demonstrated the sustainable profitability of the project using government support mechanisms and premium product positioning. A study of the competitive environment confirmed the lack of local producers capable of offering a similar combination of freshness, quality and environmental safety.*

*The results obtained indicate the high prospects of the greenhouse complex for ensuring food security in the region, reducing import dependence and developing environmentally oriented agro-industrial production in Kazakhstan.*

**Keywords:** greenhouse management, food security, import dependence, environmentally friendly products, organic farming.

## Введение

Развитие тепличного овощеводства в северных регионах Казахстана становится особенно актуальным в условиях продолжающейся импортозависимости и ограниченных климатических условий для выращивания овощей в открытом грунте. Акмолинская область и город Астана характеризуются резко континентальным климатом, где зимние температуры могут достигать  $-40^{\circ}\text{C}$ , а вегетационный период сокращён до нескольких месяцев. Это делает невозможным круглогодичное местное производство свежих овощей без внедрения технологий защищённого грунта.

Согласно данным отраслевых информационных ресурсов, объём импорта овощей в Казахстан в 2024 году составил 478,7 тыс. тонн, несмотря на усилия по увеличению внутреннего производства [1]. Даже в наиболее благоприятных аграрных зонах, таких как Туркестанская область, уровень самообеспеченности свежими овощами в межсезонье не превышает 42 % [2]. Данная структура рынка порождает ряд системных проблем: рост розничных цен, ухудшение качества продукции в результате длительных логистических операций, увеличение рисков нарушений поставок и высокой волатильности цен в столичном регионе.

В то же время в Казахстане наблюдается стабильный рост спроса на экологически чистую и органическую продукцию. Принятие Закона Республики Казахстан «О производстве и обороте органической продукции» от 10 июня 2024 года создало правовую основу для развития сертифицированного органического сельского хозяйства, предоставив дополнительные стимулы производителям [3]. Более 300 000 гектаров земель уже сертифицированы под органическое земледелие, что подтверждает растущий интерес к данной категории продукции. Увеличение популярности здорового образа жизни и стремление потребителей к прозрачности происхождения продуктов подчеркивают значимость локального органического производства, особенно в крупных городах.

Учитывая климатические ограничения, логистические проблемы региона и растущий спрос населения на экологически чистые продукты, создание тепличного комплекса промышленного масштаба площадью 10 000 кв. м в Акмолинской области является экономически обоснованным и социально востребованным проектом. Запланированное использование биогумуса, биологической защиты растений и современных систем контроля микроклимата позволит обеспечить производство экологически чистой продукции без применения нитратов и химических стимуляторов роста, что соответствует требованиям органического земледелия.

Дополнительную актуальность проекту придаёт существующая государственная поддержка, включая инвестиционные субсидии (до 30 % CAPEX), льготное кредитование через Аграрную кредитную корпорацию под 2,5 % годовых, а также компенсацию части затрат на энергоно-

сители для тепличных хозяйств [4]. Эти механизмы существенно увеличивают финансовую устойчивость проекта и помогают минимизировать высокие операционные расходы, связанные с климатическими особенностями региона [5].

**Результаты исследования и их обсуждение.** Полученные в ходе исследования данные позволяют всесторонне оценить потенциал реализации тепличного комплекса промышленного назначения в условиях резко континентального климата Акмолинской области. Анализ продовольственных рынков региона продемонстрировал, что столичная территория сталкивается с постоянной нехваткой свежих овощей в межсезонный период: зимой до 85 % потребляемых томатов и огурцов приходится на импорт и межрегиональные поставки. Средний логистический цикл для импортируемой продукции составляет от 5 до 12 дней, что приводит к значительной утрате качества, увеличению себестоимости и снижению потребительской ценности товаров. Эти выводы подтверждают явный структурный дефицит локального производства свежих овощей, особенно в категории премиального качества.

Исследование социально-экономических факторов спроса показало устойчивый рост интереса потребителей к экологически чистым, минимально обработанным продуктам, что связано с увеличением уровня доходов, распространением здорового образа жизни и повышением требований к безопасности пищевых продуктов. Опросы и аналитика по рынку Астаны указывают, что от 32 % до 40 % покупателей готовы платить премиальную цену (на 20–40 % выше средней) при условии гарантированного качества, подтвержденного прозрачностью происхождения и соответствием стандартам экологичности. Это создает благоприятные условия для выхода на рынок нового производителя, способного предложить продукцию местного происхождения и высокого уровня свежести.

Технологические расчеты показали, что современные теплицы пятого поколения могут компенсировать климатические ограничения региона благодаря автоматизированным системам климат-контроля, энергоэффективной досветке и замкнутым системам водоснабжения. Оценка технологической модели продемонстрировала, что урожайность на уровне  $55\text{--}60\text{ кг/м}^2$  для томатов и  $60\text{--}70\text{ кг/м}^2$  для огурцов достижима при использовании биогумуса, биологической защиты и современных систем вентиляции. Результаты анализа энергетических нагрузок показывают, что до 70 % всех операционных расходов формируется в отопительный период. Однако внедрение гибридных систем отопления и оптимизация тепловых потерь позволяют снизить затраты на 18–22 %, что делает круглогодичное производство экономически устойчивым.

Экономическая модель проекта демонстрирует положительную динамику при различных сценариях. В базовом сценарии чистая приведённая стоимость (NPV) остается положительной при ставке дисконтирования 12 %, а внутренняя норма доходности (IRR) превышает порог привлекательности для аграрных проектов. Чув-

ствительный анализ показал, что самым критичным параметром является стоимость энергетических ресурсов: увеличение тарифов на 15 % снижает годовую рентабельность на 8–10 %, но не приводит проект в зону убытков. Сценарии стресс-тестирования, основанные на увеличении себестоимости и падении цен реализации, демонстрируют, что премиальное позиционирование продукта обеспечивает устойчивость доходной части даже в условиях возрастания конкуренции со стороны импортных поставщиков.

Исследование конкурентной среды показало, что существующая структура рынка благоприятствует появлению нового игрока: местные теплицы региона преимущественно ориентированы на массовый сегмент и не способны обеспечить стабильное качество, требуемое для премиального рынка. Импортные продукты дешевле, но уступают по свежести, органолептическим характеристикам и прозрачности происхождения. Данные полевых наблюдений и анализа розничных продаж подтверждают, что в столичных супермаркетах отсутствует категория «экологических локальных овощей премиального качества», при этом на неё существует устойчивый и выраженный потребительский спрос.

Следовательно, результаты исследования позволяют утверждать, что сочетание рыночного спроса, технологической реализуемости и устойчивых финансовых показателей создаёт благоприятные условия для разработки тепличного комплекса в Акмолинской области. Итоги анализа показывают, что проект способен занять незаполненную рыночную нишу, обеспечить продовольственную безопасность региона и продемонстрировать устойчивую рентабельность в долгосрочной перспективе. Полученные данные подтверждают, что модель локального тепличного производства жизнеспособна, экономически обоснована и отвечает современным тенденциям развития агропромышленного комплекса Казахстана.

### Заключение

Проведённое исследование дало возможность глубоко оценить потенциал создания круглогодичного тепличного комплекса в Акмолинской области, а также выявить ключевые тенденции, влияющие на экономическую и технологическую целесообразность данного проекта. Комплексный анализ как внешней, так и внутренней среды, который включает исследование рыночной динамики, социального спроса, технологических ограничений, конкурентной среды и финансовых условий, продемонстрировал, что современное тепличное производство в северных регионах Казахстана может быть устойчивым, рентабельным и важным элементом системы продовольственной безопасности.

Одним из наиболее значимых результатов исследования стало подтверждение наличия хронического дефицита свежих овощей местного производства в Астане и прилегающих территориях, особенно в зимние и ве-

сенние месяцы. Высокая зависимость от импорта создаёт не только экономические, но и качественные риски, связанные с потерей свежести, снижением пищевой ценности и недостаточной прозрачностью происхождения продукции. В то же время потребительская среда демонстрирует устойчивый интерес к экологически чистым и минимально обработанным продуктам, что создаёт основу для формирования премиального сегмента, который ещё не представлен на данном рынке. Это свидетельствует о наличии незаполненной рыночной ниши, в которой новый производитель может получить конкурентное преимущество благодаря уникальному сочетанию свежести, локальности и экологичности продукции.

Результаты технологического анализа показали, что современные тепличные комплексы пятого поколения могут успешно функционировать в условиях резко континентального климата при правильном проектировании инженерных систем и оптимизации энергоэффективности. Урожайность теплиц данного типа достигает 55–70 кг/м<sup>2</sup> в зависимости от выбранной культуры, что позволяет компенсировать высокие затраты на отопление и дополнительное освещение в зимний период. Использование биогумуса, биологической защиты растений и управляемой климатической системы создаёт условия для производства экологически чистой продукции без применения химикатов, что дополнительно увеличивает ценность и конкурентоспособность продукта в условиях растущего спроса на продукцию с «чистыми метками». Таким образом, технологическая модель тепличного комплекса отвечает мировым трендам устойчивого сельского хозяйства и может стать примером внедрения передовых агротехнологий в Казахстане.

Экономический анализ подтвердил положительные финансовые перспективы проекта при условии эффективного использования доступных механизмов государственной поддержки, включая инвестиционные субсидии, льготное кредитование, компенсацию затрат на энергию и поддержку органического земледелия. Модель остаётся чувствительной к изменениям стоимости энергии, однако премиальное позиционирование продукции обеспечивает необходимый уровень маржинальности, позволяющий сохранять устойчивость финансовых результатов даже при усилении конкуренции или колебаниях цен на энергоресурсы. Внутренняя норма доходности (IRR), остающаяся выше ставки дисконтирования в большинстве сценариев, подтверждает финансовую устойчивость проекта в долгосрочной перспективе. Ещё одним преимуществом является возможность масштабирования производства путём расширения площади теплиц и внедрения более энергоэффективных технологий в будущем.

С социальной точки зрения проект имеет значимую роль для региона, способствуя обеспечению населения безопасными и качественными продуктами питания, развитию культуры здорового питания и повышению доверия к местным производителям. Создание новых рабочих мест, внедрение инновационных агротехнологий

и развитие региональной аграрной инфраструктуры укрепляют вклад проекта в устойчивое развитие региона. Экологические эффекты также имеют значение: отказ от химических пестицидов, оптимизация водопользования и внедрение энергоэффективных решений соответствуют принципам «зелёной экономики» и международным стандартам устойчивого сельского хозяйства.

Обобщая результаты исследования, можно констатировать, что создание тепличного комплекса в Акмолинской области не только экономически оправдано, но и имеет стратегическое значение для развития агропромышленного сектора Казахстана. Проект объединяет три ключевых компонента устойчивости: рыночный спрос, технологическую осуществимость и финансовую эффективность. Именно их синергия определяет долгосрочный успех предприятия и его вклад в продовольственную без-

опасность региона. Результаты свидетельствуют о том, что современная модель локального тепличного производства может эффективно работать в условиях северного климата и установить новый стандарт качества для овощной продукции, производимой в Казахстане.

Таким образом, исследование подтверждает, что тепличный комплекс в Акмолинской области имеет потенциал стать устойчивым, высокорентабельным и социально значимым проектом, который будет обеспечивать регион качественной продукцией, снижать зависимость от импорта и служить основой для развития инновационных направлений в агропромышленном секторе страны. В долгосрочной перспективе такие проекты могут сыграть важную роль в формировании новой модели продовольственной безопасности и устойчивого сельского хозяйства в Казахстане.

#### Литература:

1. LS Analytics. (2025, Январь 15). Импорт овощей в Казахстан вырос на 28 %: Аналитический обзор. LS News. <https://lsm.kz/import-ovoshej-2024>
2. EnergyProm. (2025, Февраль 20). Рынок тепличных хозяйств Казахстана: Проблемы и перспективы. EnergyProm Monitor. <https://energyprom.kz/agri/greenhouses-2025>
3. Закон Республики Казахстан. (2015, Ноябрь 27). О производстве и обороте органической продукции (№ 423-V ЗРК). Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000423>
4. Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан. (2024). Правила субсидирования по возмещению части расходов, понесенных субъектом агропромышленного комплекса, при инвестиционных вложениях. <http://adilet.zan.kz/rus>
5. АО «Аграрная кредитная корпорация». (2025). Программы кредитования: Агробизнес. <https://agrocredit.kz/ru/programs/agrobusiness>

## Анализ современного состояния рынка труда России

Куликова Николь Андреевна, студент

Научный руководитель: Боркова Елена Аркадьевна, кандидат экономических наук, доцент  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*В работе исследуется безработица на российском рынке труда, структурные дисбалансы, оцениваются результативность государственных мер и рассматриваются предполагаемые направления совершенствования политики занятости.*

**Ключевые слова:** безработица, рынок труда, региональная асимметрия, структурная безработица, государственная политика занятости, цифровизация.

В данной работе представлен анализ безработицы на российском рынке труда, сфокусированный на региональной асимметрии в период кризисов 2020–2024 гг. Для исследования мы планируем выявить структурные дисбалансы между развитыми и депрессивными регионами на примере Москвы, Татарстана, Краснодарского края и Тывы, а также оценить эффективность государственных мер, и разработать предположительные перспективные направления совершенствования политики занятости,

включая цифровизацию и дифференцированный региональный подход. Актуальность темы заключается в том, что разрыв в доступности работы между регионами отражается на жизнях миллионов людей, живущих в депрессивных районах. Для них это означает невозможность найти достойную работу на родине, вынужденный переезд или жизнь в условиях бедности и неуверенности в будущем. Поэтому необходимо найти способы дать людям реальный выбор и возможность строить жизнь в своем регионе.



Динамика российского рынка труда в период последовательных кризисов (пандемия 2020 г., геополитические события 2022 г.) демонстрирует парадоксальную устойчивость в общенациональных показателях занятости на фоне падения реальных доходов. Однако ключевой характеристикой является резкая региональная асимметрия, которая не только сохранилась, но и усилилась. Сравнительный анализ уровня безработицы в 2020–2024 гг. в четырёх субъектах РФ с разной экономической структурой позволяет выявить структурные слабости и оценить эффективность применяемых государственных мер. Москва служит образцом экономически развитого субъекта с широким спектром возможностей для трудоустройства. Республика Татарстан представляет собой индустриальный центр. Краснодарский край характеризуется выраженной сезонной компонентой трудового рынка. Тыва демонстрирует специфические сложности отдаленных территорий с ограниченной экономической базой [3].

Уровень безработицы в Москве, достигнув пика в 2,5 % в 2020 г., к 2024 г. снизился до рекордных 0,26 % [4]. Столичный рынок, основанный на развитом секторе услуг, ИТ, активной деятельности малых и средних предприятий и высококвалифицированном труде, продемонстрировал высокую адаптивность. Спрос на кадры быстро восстановился, а развитие удалённых форматов работы смягчило шок. Данный показатель отражает не столько успех госполитики, сколько внутреннюю устойчивость экономической структуры мегаполиса.

В Республике Татарстан динамика носит более непостоянный характер: рост до 3,89 % (2020) → резкое падение до 0,51 % (2022) → новый рост до 2 % (2023) → стабилизация на 1,8 % (2024) [4]. Всплеск 2023 года свидетельствует об отсроченном структурном кризисе в промышленности, связанном с переориентацией цепочек поставок, технологической модернизацией и изменением рыночной конъюнктуры, что указывает на уязвимость даже диверсифицированной индустрии к глубоким структурным сдвигам.

В Краснодарском крае кризис максимально ударил по ключевым отраслям: туризму и агропромышленному комплексу. Уровень безработицы оставался высоким в 2020–2021 гг. (4,2–4,6 %) и снизился до 1,9 % лишь к 2024 году [4]. Регион демонстрирует классическую цикличность, где восстановление напрямую зависит от возобновления потребительской активности в сфере услуг. Политика здесь эффективна для сглаживания сезонных провалов, однако она не меняет фундаментальную зависимость.

Показатели Республики Тыва иллюстрируют хроническую структурную безработицу. Пик в 18 % (2020) сменился снижением до 4,9 % (2024) [4], что всё ещё вдвое выше среднего по России. Это свидетельствует не об острых временных факторах, а о долгосрочных структурных ограничениях — недостаточном количестве рабочих мест и низкой хозяйственной диверсификации.

В итоге, кризисы 2020–2024 гг. не породили принципиально новых дисбалансов, а усилили уже существо-

вавшие деформации трудового рынка. Где также углубляется разрыв между:

1. Центром (Москва) и периферией (Тыва).
2. Диверсифицированными промышленными регионами (Татарстан) и моноспециализированными, особенно с сырьевой или сезонной ориентацией (Краснодарский край).

Государственный ответ на кризисы можно разделить на два ключевых блока, эффективность которых различна:

1. *Активные меры* (программа «Содействие занятости» [1]): Массовое переобучение (свыше 240 тыс. чел. за 2021–2024 гг.) [5], а также общественные и временные работы и субсидирование предпринимательства.

Как результат, в Москве/Татарстане меры сыграли вспомогательную роль, ускорив перераспределение кадров между секторами. В Краснодарском крае помогли сгладить сезонные пики безработицы. В Тыве стали основным источником доходов для населения, выполняя социальную, а не экономическую функцию, так как они не создали устойчивых рабочих мест.

2. *Пассивные и инфраструктурные меры*:

— *Пособия* в 2020 г. выполнили ключевую роль «социального амортизатора», предотвратив обвал потребления. Последующая реформа (учёт прежнего заработка [2]) повысила адресность, однако не изменила сути, ведь это компенсация, а не решение.

— *Платформа «Работа в России»* — успешный инфраструктурный проект, повысивший эффективность поиска работы, особенно в условиях ограничений. Однако для депрессивных регионов она лишь выявляет дефицит локальных вакансий, не решая его.

Государственная политика эффективно решила задачу краткосрочной антикризисной стабилизации, не допустив социального взрыва. Однако она не справилась с задачей структурной трансформации рынка труда. В депрессивных регионах она превратилась в систему постоянной социальной поддержки, приостанавливая, а не исправляя дисбалансы. Международный опыт показывает, что активные меры дают отдачу только в условиях общего экономического роста и спроса на труд, что отсутствует в ряде российских регионов.

Анализ перспектив совершенствования подходов к государственному регулированию безработицы опирается на выявленные различия в социально-экономическом положении регионов. На основе этого предлагается смещение акцента с компенсации безработицы на управление трудовым потенциалом.

1. Политика, учитывающая специфику разных территорий:

Для Москвы, Санкт-Петербурга и развитых — фокус на развитие инновационных секторов, привлечение международных специалистов и правовое оформление гиг-экономики. Для индустриальных регионов (Татарстан, Самарская обл. и др.) — стимулирование корпоративных программ переподготовки под задачи импортозамещения и технологического обновления, а также создание отрас-

левых центров компетенций. Для депрессивных и монозависимых регионов (Тыва, моногорода) — связывание мер занятости не с общественными работами, а с конкретными инвестиционными проектами по диверсификации экономики (агропромышленность, туризм, переработка). Трудовая мобильность (программы переезда с поддержкой) должна стать одним из ключевых инструментов.

2. Цифровизация, как преодоление пространственного разрыва:

Развитие удалённой занятости — ключевое направление для выравнивания возможностей, где требуется не только инфраструктура (интернет), но и изменение трудового законодательства, стандартов охраны труда и развитие коворкингов.

— Превращение порталов занятости в сервисы управления карьерой (онлайн-курсы с гарантией трудоустройства).

— Создание системы постоянного мониторинга потребностей в кадрах на 5–7 лет вперёд (на основе стратегий развития регионов и отраслей) и привязка к ней го-

сударственного заказа на подготовку кадров в колледжах и вузах.

— Внедрение модели, при которой государство софинансирует программы переобучения сотрудников, а бизнес гарантирует их последующее трудоустройство на новых местах.

Проведённый анализ показывает, что основная проблема российского рынка труда не краткосрочная безработица, а системные структурные и территориальные дисбалансы, усугублённые последними кризисами. Необходим переход к стратегическому управлению человеческим капиталом, где меры занятости интегрированы в региональные и отраслевые стратегии экономического роста. Приоритетами должны стать не выплаты пособий, а создание условий для продуктивной занятости через диверсификацию экономики депрессивных территорий, цифровую интеграцию и опережающую подготовку кадров. Без этого разрыв между успешными и отстающими регионами будет продолжать расти, создавая долгосрочные риски для социально-экономической стабильности страны.

#### Литература:

1. О занятости населения в Российской Федерации: федер. закон от 19.04.1991 № 1032-1 // КонсультантПлюс. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/) (дата обращения: 25.11.2025).
2. Бирюков А. Новый порядок содействия занятости: что изменилось в 2023 году [Электронный ресурс] // Klerk.ru. — 2023. — 15 февр. — URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/501206/> (дата обращения: 23.11.2025).
3. Иванов С. П. Современные тенденции на рынке труда Российской Федерации [Электронный ресурс] // Вопросы прикладной экономики. — 2022. — Т. 15, № 4. — URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1234> (дата обращения: 23.11.2025).
4. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения: 25.11.2025).
5. Центр трудовых исследований [Электронный ресурс] / РАНХиГС. — URL: <https://trud.ranepa.ru/?erid=LdtCKD2rw> (дата обращения: 20.11.2025).

## Современные подходы к анализу конкурентов в отрасли

Липницкий Евгений Николаевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Борисова Ольга Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе  
Сибирский институт бизнеса и информационных технологий (г. Омск)

*В статье рассмотрены современные подходы к анализу конкурентов в отрасли. Также рекомендованы основные направления анализа существующих конкурентов.*

**Ключевые слова:** анализ конкурентов, конкуренция, конкурент, конкурентоспособность, отрасль, продукт, стратегия.

Актуальность темы современных подходов к анализу конкурентов в отрасли обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности отечественных коммерческих организаций в современных условиях. Сегодня, в условиях насыщения всех рынков каждая организация сталкивается с сильной конкуренцией и необходимостью выживания в данных условиях.

С экономической точки зрения под конкуренцией понимается совокупность различных видов соперничества между коммерческими структурами в условиях свободного рынка за возможность реализовать свой продукт потребителю и получить при этом прибыль.

Под конкурентоспособностью компании понимается уровень способности конкретной организации удовле-

творять потребности потребителей предлагаемыми продуктами в условиях свободного рынка и продавать их с целью получения прибыли [3, с. 12].

В рыночных условиях компании обладают разными уровнями конкурентоспособности, это ведет к определенной дифференциации участников рынка.

Можно выделить следующие категории участников рынка в конкретной отрасли по уровню конкурентоспособности:

- компания, лидер в данной отрасли, имеющая максимальный уровень конкурентоспособности,
- компания, претендующая на роль лидера отрасли, но в настоящий момент ею не являющаяся,
- компании, являющиеся последователями лидера рынка [5, с. 10].

Компании, являющиеся последователями лидера рынка, можно разделить на следующие категории:

- компании, полностью подражающие лидеру, его продуктам,
- компании, близко, но не полностью копирующие продукты лидера,
- компании ограничено копирующие существенные особенности продуктов рынка,
- компании, предлагающие самостоятельные продукты с некоторым подражанием определенным чертам продуктов рынка.

При анализе собственной конкурентной позиции в отрасли компании следует начать с определения, кем она является: лидером, претендентом или последователем.

Вторым шагом должно стать определение, кем являются ее ближайшие конкуренты: лидер, претендент или последователи.

Далее рекомендуется выполнить подробный анализ рыночных позиций ближайших конкурентов.

Следующим этапом в данном анализе должно стать установление ответов на ключевые вопросы анализа:

- существующие в отрасли конкуренты какие именно ставят цели перед собой?
- существующие в отрасли конкуренты— какие конкретно используют стратегии?
- существующие в отрасли конкуренты какие имеют конкурентные преимущества в рассматриваемой отрасли?
- существующие в отрасли конкуренты какие имеют перспективы дальнейшего развития? [4, с. 22]

Установление ответов на данные вопросы позволит изучаемой организации определить следующее:

- кто из существующих конкурентов представляет опасность для организации,
- с каким из существующих конкурентов имеется возможность вступить в рыночное соперничество,
- с какими из существующих конкурентов нет смысла и/или нет возможностей соперничать.

Рассмотрим указанные направления анализа конкурентов в отрасли подробнее.

В ходе изучения наиболее вероятных целей существующих конкурентов рекомендуется проанализировать их по следующим направлениям:

- к какой доле рынка может стремиться конкретный конкурент,
- как он позиционирует собственные продукты,
- на какие сегменты рынка он ориентируется,
- каким образом пересекается целевая аудитория продуктов конкурента и целевая аудитория продуктов нашей организации.

В ходе изучения стратегий конкурентов рекомендуется проводить анализ по следующим направлениям:

- какую сбытовую стратегию применяет конкурент,
- какую стратегию ценообразования он использует,
- какую стратегию управления издержками он использует.

В ходе анализа конкурентных преимуществ существующих соперников можно рекомендовать провести анализ по следующим направлениям:

- кто из конкурентов имеет преимущество в виде низкой цены,
- кто из конкурентов имеет преимущество в виде низких издержек,
- кто из конкурентов имеет преимущество в виде более высокого качества продуктов,
- кто из конкурентов имеет преимущество в виде более широкой дистрибьюторской сети,
- кто из конкурентов имеет преимущество в виде более раскрученного имиджа продукта [1, с. 18].

В ходе анализа перспектив развития существующих конкурентов в данной отрасли можно рекомендовать следующие направления анализа:

- какие возможности внешнего финансирования имеют существующие конкуренты,
- кто из конкурентов имеет возможности межотраслевой интеграции с производителями розничными сетями и т.д.,
- имеет ли кто-либо из конкурентов намерения свернуть деятельность в данной отрасли.

Следует отметить, что при поиске возможных конкурентов не следует рассматривать организации, которые существенно отстают от вас. Также не стоит опасаться рассматривать организации, которые пользуются большим успехом.

Также на этом шаге немаловажную роль играет определение представления конкурентов о себе и их представление об отрасли и о других компаниях.

Главная цель проведения конкурентного анализа заключается в понимании позиций конкурентов. При наличии такой информации создается возможность разработки будущей стратегии, которая будет создавать конкурентное преимущество. Выводы проведенного анализа должны быть действенными, то есть ориентированы на будущее, должны помогать принимающим решения специалистам разрабатывать лучшие конкурентные стратегии, обеспечивать лучшее понимание, чем понимание конкурентов, и выявлять уже имеющихся и будущих конкурентов, их планы и стратегии. Особое назначение анализа состоит в достижении лучших деловых результатов.

## Литература:

1. Байрамов, Х. Конкуренция, ее содержание и формы / Х. Байрамов, А. Аннаева, М. Пенаева. — Текст: непосредственный // Символ науки. — 2023. — № 4–2.
2. Жэнь, Чжэнмин Современная теория конкуренции / Чжэнмин Жэнь. — Текст: непосредственный // Экономика и социум. — 2025. — № 4–2 (131).
3. Титова, О. И. Диагностика и развитие готовности к конкуренции / О. И. Титова. — Текст: непосредственный // Общество: социология, психология, педагогика. — 2023. — № 8 (112).
4. Хужамуродова, Ш. Конкуренция — основа развития бизнеса / Ш. Хужамуродова. — Текст: непосредственный // Экономика и социум. — 2024. — № № 5–1 (120).
5. Ягшыев, А. Монополистическая конкуренция в экономике / А. Ягшыев. — Текст: непосредственный // Ceteris Paribus. — 2023. — № 3.

## Сущность и значение анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия в рамках антикризисного управления

Мальцева Светлана Сергеевна, студент  
Пермский государственный национальный исследовательский университет

*В статье рассматривается сущность антикризисного управления предприятием и обосновывается ключевая роль анализа финансово-хозяйственной деятельности в системе предупреждения и преодоления кризисных явлений. Раскрываются основные подходы к трактовке антикризисного управления в трудах отечественных и зарубежных исследователей, а также его цели и принципы. Особое внимание уделено значению ранней диагностики кризисных тенденций и использованию анализа финансово-хозяйственной деятельности как основного инструмента оценки платёжеспособности, финансовой устойчивости и эффективности использования ресурсов предприятия. Сделан вывод о том, что системный и своевременный анализ ФХД позволяет повысить обоснованность управленческих решений и обеспечить устойчивое развитие предприятия в условиях нестабильной экономической среды.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис предприятия, финансово-хозяйственная деятельность, анализ ФХД, финансовая устойчивость, платёжеспособность, управленческие решения.

В современных условиях рыночной экономики, характеризующейся высокой нестабильностью, усилением глобальной конкуренции, цикличностью развития и постоянной изменчивостью внешней среды, ни одно предприятие не может быть полностью защищено от возникновения кризисных ситуаций [1, 2]. При этом кризис следует рассматривать не только как состояние банкротства, но и как любое отклонение, представляющее угрозу устойчивости функционирования организации, ее конкурентным позициям и достижению стратегических целей [3]. В таких условиях важнейшей задачей эффективного управления становится не только реагирование на уже проявившиеся негативные последствия, но и их раннее выявление, прогнозирование и предотвращение.

Ключевое место в системе антикризисного управления занимает комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, выступающий основным инструментом оценки его устойчивости и результативности [4, 5]. Он позволяет получить объективное и всестороннее представление о текущем состоянии организации, выявить ее сильные и слабые стороны, а также определить возможные риски развития кризисных явлений [6]. Таким

образом, способность предприятия заблаговременно распознавать признаки кризиса и принимать соответствующие управленческие решения становится важным конкурентным преимуществом, обеспечивающим финансовую устойчивость, стабильность и долгосрочное развитие в условиях неопределенной экономической среды. Именно этим и обусловлена актуальность выбранной темы исследования.

Деятельность любого предприятия как субъекта рыночной экономики сопряжена с воздействием внутренних и внешних факторов риска, а их своевременная идентификация свидетельствует о глубоком понимании рыночной ситуации и умении снижать вероятность наступления банкротства [1, 2]. Потребность в эффективной системе антикризисного управления во многом определяется современными экономическими и политическими условиями внешней среды, которые с 2022 года характеризуются устойчивой динамикой изменений. В этой связи особую значимость приобретает применение совокупности инструментов антикризисного управления, в том числе анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия [3].

Многообразие существующих концепций антикризисного управления свидетельствует об отсутствии единого подхода к определению его сущности, что позволяет предприятиям применять различные модели поведения в условиях кризиса. Вместе с тем обобщение взглядов отечественных и зарубежных исследователей позволяет рассматривать антикризисное управление как систему методов и инструментов, направленных на анализ текущего состояния предприятия и своевременное выявление

угроз с последующей разработкой мер по их нейтрализации [2, 3].

Исходя из данной трактовки и опираясь на исследования Д. Н. Корнеева и Е. В. Гнатышиной, целью антикризисного управления является обеспечение устойчивых и адаптивных результатов деятельности предприятия за счёт эффективной организации и использования всех его ресурсов [3,4]. Принципы антикризисного управления, выделенные В. В. Гончаровым [2], представлены на рисунке 1.

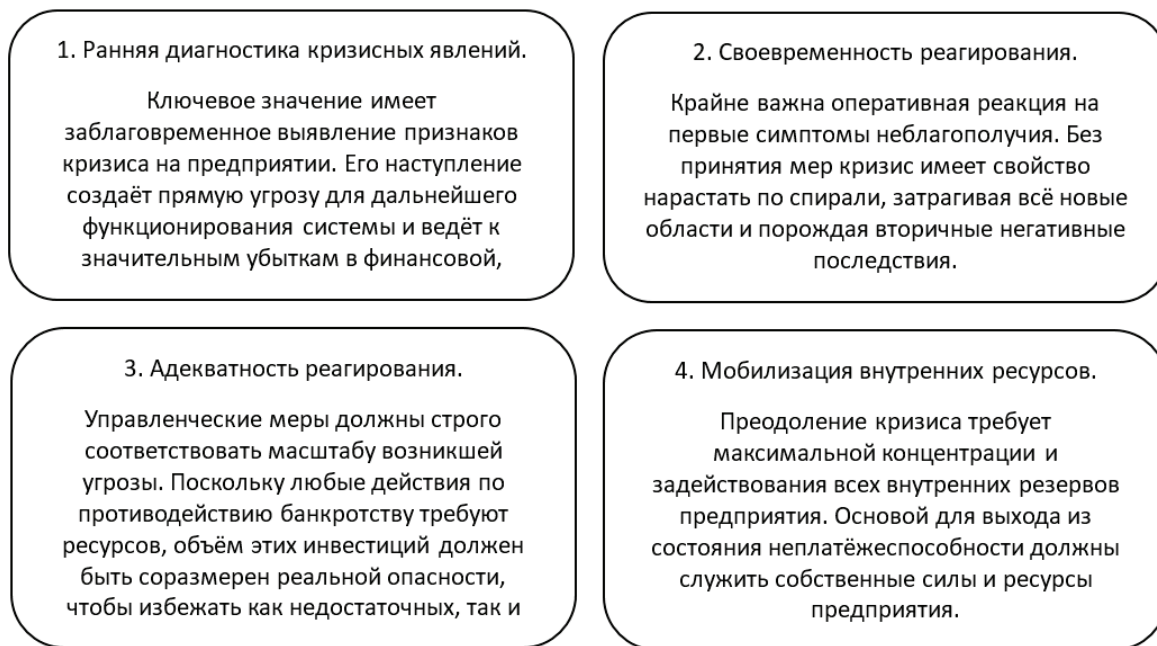


Рис. 1. Принципы антикризисного управления по В. В. Гончарову

Выделенные принципы подчёркивают системный характер антикризисного управления, требующего оперативности, высокой скорости принятия решений и профессионального управления ресурсами для предотвращения кризиса. Особое значение имеет принцип ранней диагностики, реализация которого зависит от качества информационной базы. В этом контексте ключевым источником выявления предкризисного и кризисного состояния предприятия выступает анализ финансово-хозяйственной деятельности (ФХД).

Анализ финансово-хозяйственной деятельности является ключевым элементом корпоративного управления и базой для принятия обоснованных решений, особенно в системе антикризисного управления [5,6]. Он позволяет оценить платёжеспособность, финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность предприятия [7], а также эффективность использования ресурсов и наличие резервов роста. Роль анализа ФХД в антикризисном управлении предприятия представлена на рисунке 2.

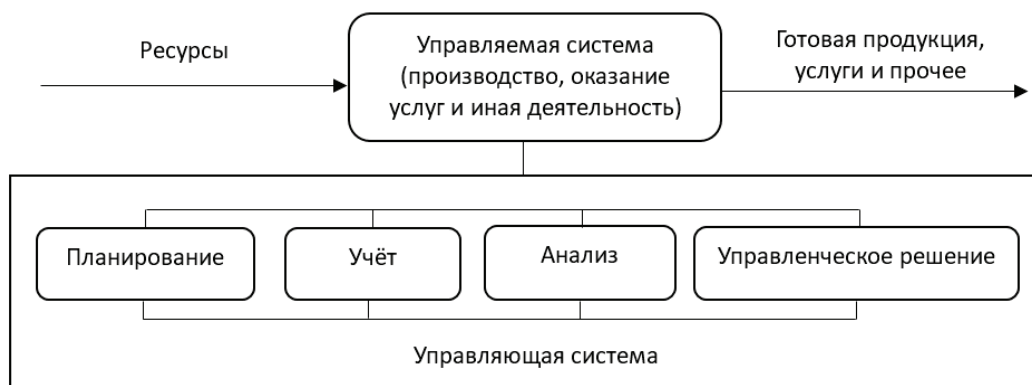


Рис. 2. Место анализа ФХД в системе антикризисного управления

Классическая модель, включая антикризисное управление, основана на четырёх взаимосвязанных функциях: планировании, учёте, анализе и принятии управленческих решений. Планирование определяет стратегические цели и направления развития предприятия, обеспечивая сбалансированность и достижение экономических результатов. Эффективность антикризисного управления во многом зависит от достоверной информации о финансовом состоянии и выполнении планов, что обуславливает ключевую роль функций учёта и контроля,

направленных на сбор и систематизацию данных для оперативного управления.

Таким образом, сущность антикризисного управления заключается в способности предприятия своевременно и системно выявлять признаки кризиса, оперативно реагировать на них и эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Важную роль в этом процессе играет анализ финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивающий планирование, учёт, анализ и принятие управленческих решений с применением внутреннего и внешнего инструментария.

#### Литература:

1. Антикризисное управление: учебник для вузов / под ред. Э. М. Короткова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2021. — 406 с.
2. Гончаров В. В. Антикризисное управление предприятием: учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2020. — 256 с.
3. Корнеев Д. Н. Антикризисное управление организацией: теория и практика. — М.: Экономика, 2019. — 312 с.
4. Гнатышина Е. В. Финансово-хозяйственный анализ в системе антикризисного управления предприятием // Экономический анализ: теория и практика. — 2021. — № 4. — С. 45–52.
5. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2022. — 378 с.
6. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — М.: Инфра-М, 2020. — 208 с.
7. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. — 4-е изд., перераб. и доп. — К.: Ника-Центр, 2018. — 656 с.

## Рынок ценных бумаг: сущность, функции и классификация

Мальцева Светлана Сергеевна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

*В статье представлен комплексный анализ рынка ценных бумаг как ключевого сегмента финансовой системы. Исследование его экономической сущности в двух аспектах: как институциональную среду для эмиссии и обращения фондовых инструментов и как систему отношений по перераспределению капитала. Детально раскрывается дихотомия функций рынка — универсальных (коммерческая, ценообразующая, информационная, регулирующая) и специфических (перераспределительная и хеджирования). Проведена систематизация видов рынка по ключевым классификационным признакам. Делается вывод о фундаментальной роли данного рынка в создании механизма трансформации сбережений в инвестиции, что определяет его значимость для экономического роста.*

**Ключевые слова:** рынок ценных бумаг, фондовый рынок, финансовый рынок, эмиссия ценных бумаг, первичный рынок, вторичный рынок, функции рынка ценных бумаг, классификация рынка ценных бумаг, перераспределение капитала, инвестиции.

В современном мире развитие финансовых рынков является одним из ключевых факторов эффективного функционирования и роста экономики стран. Рынок ценных бумаг, как важная часть финансового сектора, выступает источником финансирования и стимулирования экономического развития [1, 3]. Через выпуск и обращение ценных бумаг корпорации, государственные органы и другие институты привлекают необходимые денежные средства, которые направляются на расширение и развитие их деятельности. За счёт мобилизации временно свободных средств участников рынка и их преобразования в инвестиции в ценные бумаги укрепляются позиции финансового рынка, создаются возможности для

расширения его влияния, а это, в свою очередь, способствует усилению экономических позиций страны на мировой арене.

В структуре рыночной экономики финансовый рынок отвечает за движение капитала между её участниками. Он включает в себя такие сегменты, как кредитный, страховой, валютный, рынок золота и ценных бумаг. Фондовый рынок (рынок ценных бумаг) занимает среди них центральное место, поскольку непосредственно обеспечивает финансирование компаний и, как следствие, всей национальной экономики [2, 4].

Рынок ценных бумаг представляет собой специализированный сегмент финансового рынка, в рамках которого осу-

ществляется институционализированный процесс эмиссии и последующего обращения фондовых инструментов [5, 6]. С экономико-правовой точки зрения, данный рынок, по определению И. А. Гусевой, характеризуется в качестве сферы, где объектом коммерческих сделок выступают разнообразные виды эмиссионных ценных бумаг, выпускаемых как публично-правовыми образованиями (государством, муниципалитетами), так и частными субъектами (корпорациями, финансовыми институтами), а также сопутствующие финансовые услуги и производные инструменты [1].

В теоретическом дискурсе, сторонники более широкого подхода (Е. Г. Князева, О. В. Толмачева) интерпретируют рынок ценных бумаг не столько как торговую площадку, сколько как комплекс социально-экономических отношений, опосредующих процессы аккумуляции, аллокации и инвестирования свободного денежного капитала через механизм купли-продажи титулов собственности и долговых обязательств [2].

Сущностная характеристика данного рынка наиболее полно раскрывается через дихотомию его функций, подразделяемых на универсальные (общерыночные) и специфические [3, 4].

1. Универсальные функции релевантны для любой рыночной системы:

— Коммерческая (доходообразующая) — генерация прибыли от операций с финансовыми активами [4, 6].

— Ценообразующая (стоимостная) — формирование равновесных рыночных цен (курсов) на ценные бумаги и установление объективных норм доходности [3, 4].

— Информационно-транспарентная — обеспечение рыночных агентов и общества симметричной информацией о конъюнктуре, эмитентах и условиях сделок [3].

— Регулятивная и организующая — установление формальных и неформальных норм, стандартов деятельности

и системы контроля, осуществляемых государственными органами и саморегулируемыми организациями [1, 5].

2. Специфические функции детерминированы уникальной природой ценных бумаг как товара и включают:

- Перераспределительная (аллокационная) функция — являясь центральной, она обеспечивает движение капитала от его владельцев (сберегателей) к пользователям (инвесторам в реальный сектор). Данная функция реализуется в нескольких аспектах [2, 3, 4]:

- Межотраслевое и межсекторальное перераспределение финансовых ресурсов.

- Трансформация сбережений в производительные инвестиции.

- Диверсификация и перераспределение финансовых рисков (риск-менеджмент) среди участников рынка.

- Функция хеджирования (страхования ценовых рисков) — предоставление участникам инструментария (прежде всего, производных финансовых инструментов) для минимизации потенциальных убытков, вызванных неблагоприятной динамикой цен базовых активов [4, 6].

В синтетическом определении, рынок ценных бумаг — это институционально организованная подсистема финансового рынка, конституирующая специфическую совокупность экономических отношений, возникающих по поводу выпуска, размещения и обращения эмиссионных ценных бумаг [1, 5]. Его фундаментальная макроэкономическая роль заключается в формировании эффективного трансмиссионного механизма для конвертации сбережений в инвестиции, тем самым обеспечивая связь между субъектами, испытывающими дефицит финансовых ресурсов, и агентами, обладающими их избытком [1, 2, 3].

Рынок ценных бумаг, как и любой другой, можно классифицировать на различные виды в зависимости от того или иного признака (таблица 1) [3, 6].

Таблица 1. Классификация рынка ЦБ

Признак (критерий классификации)	Виды рынка
Масштаб функционирования	Международный; национальный; региональный.
Эмитент ценных бумаг	Рынок государственных и муниципальных ЦБ; рынок ЦБ правительства страны; рынок ЦБ субъектов страны; рынок ЦБ органов местного самоуправления. Рынок корпоративных ЦБ.
Стадия выпуска ЦБ	Первичный; Вторичный.
Форма организации торговли	Биржевой; внебиржевой: организованный; неорганизованный.
Срок обращения ЦБ	Денежный рынок; Рынок капиталов.
Срок исполнения сделок	Кассовый; Срочный.

Классификация рынков ценных бумаг может быть проведена по нескольким ключевым критериям.

1. По географическому масштабу:

— Международный: обслуживает трансграничные операции, способствуя глобальному перераспределению капитала [4].

— Национальный (внутренний): функционирует в рамках экономики одного государства [1].

— Региональный: ограничен обращением ценных бумаг в пределах конкретного региона страны [6].

2. По уровню организации торговли:

— Биржевой (организованный): централизованные торги, проходящие на специализированных площадках (биржах) по строго регламентированным правилам [1,5].

— Внебиржевой (неорганизованный): децентрализованный рынок для обращения бумаг, не соответствующих листинговым требованиям бирж [3, 6].

3. По стадии обращения финансового инструмента:

— Первичный: рынок первоначального размещения, где эмитент продает ценные бумаги первым инвесторам [1,3].

— Вторичный: рынок последующего обращения, где происходит перепродажа ранее размещенных бумаг между инвесторами, обеспечивая их ликвидность [3, 4].

Данная типология позволяет структурировать анализ рынка ценных бумаг по признакам пространства, институциональной формы и экономической функции [2, 3].

На рисунке 1 представлена схема первичного и вторичного рынка ценных бумаг.

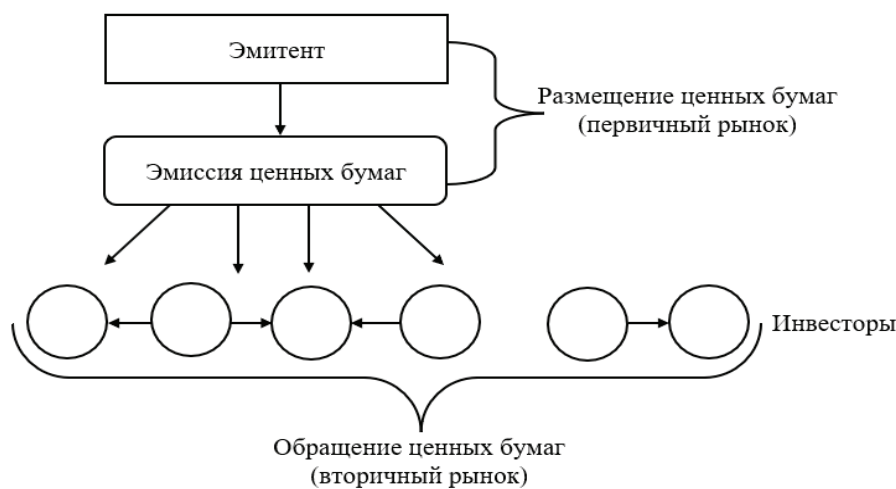


Рис. 1. Первичный и вторичный рынок ценных бумаг

4. По временному горизонту:

— Денежный рынок: ориентирован на краткосрочные инструменты со сроком погашения до одного года, такие как векселя, казначейские обязательства и краткосрочные депозитные сертификаты. Его ключевая функция — обеспечение ликвидности и краткосрочного финансирования [4,6].

— Рынок капиталов: предназначен для средне- и долгосрочных инвестиций, где обращаются бумаги со сроком погашения свыше одного года (акции, долгосрочные облигации, инвестиционные паи). Этот рынок аккумулирует капитал для долгосрочного развития компаний и государства [2, 3, 4].

В результате проведенного анализа можно констатировать, что рынок ценных бумаг представляет собой сложный и многогранный объект исследования, допускающий классификацию по целому ряду признаков. Такое типологическое разделение имеет существенное практическое значение для участников рынка, поскольку позволяет им идентифицировать оптимальную рыночную нишу для формирования и реализации эффективной инвестиционной или эмиссионной стратегии, что выступает ключевым фактором конкурентоспособности.

Литература:

1. Гусева И. А. Рынок ценных бумаг: учебник и практикум для вузов / И. А. Гусева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 483 с.
2. Князева Е. Г., Толмачева О. В. Финансовые рынки и институты: учебное пособие / Е. Г. Князева, О. В. Толмачева. — Новосибирск: НГТУ, 2021. — 212 с.
3. Берзон Н. И. Фондовый рынок: учебник для вузов / Н. И. Берзон. — 2-е изд. — Москва: КНОРУС, 2022. — 432 с.
4. Миркин Я. М. Ценные бумаги и фондовый рынок: учебник / Я. М. Миркин. — 3-е изд., перераб. — Москва: Магистр, 2021. — 560 с.
5. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. от 24.02.2024) «О рынке ценных бумаг». — Режим доступа: КонсультантПлюс (дата обращения: 10.12.2025).



6. Галанов В. А. Рынок ценных бумаг: учебник / В. А. Галанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 379 с. — (Высшее образование).

## Поиск проектных идей для развития автомобильного дилерского центра в России

Меликян Петрос Мхитарович, студент магистратуры

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

*В статье рассматривается вопрос поиска проектных идей для развития автомобильного дилерского центра, специализирующегося на продаже новых китайских автомобилей в Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена структурной трансформацией российского автомобильного рынка, ростом доли китайских брендов и усилением конкурентной борьбы между дилерскими центрами. Автором статьи предложена классификация проектных идей.*

**Ключевые слова:** управление проектами, автомобильный дилерский центр, проектные идеи, развитие организации, цифровизация, рынок автомобилей.

### Введение

Автомобильный рынок России в последние годы претерпевает значительные структурные изменения, особенно в сегменте продаж новых автомобилей. Существенный рост доли китайских брендов обусловлен уходом привычных европейских и японских производителей с российского рынка после 2022 г.

Импорт китайских автомобилей в Россию в 2024 году вырос более чем на 30 % в денежном выражении, а объёмы поставок в натуральном выражении стали рекордными, что свидетельствует о растущем влиянии китайских автомобильных марок на внутренний рынок страны [3].

В статье Волгиной Н. А. подчеркивается, что проникновение китайских автомобильных компаний на российский рынок характеризуется не только высокой динамикой продаж, но и спецификой адаптации дилерских сетей к новым условиям конкурентной борьбы в условиях экономической нестабильности и внешнеполитического давления [1].

По мнению Козловского В.Н., такая трансформация дилерской среды требует от менеджеров инновационных подходов к разработке проектных идей, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, усиление рыночной позиции и повышение устойчивости дилерских центров. [2]

Существующие исследования чаще всего акцентированы на анализе текущего состояния дилерских сетей и проблемах их функционирования.

Автомобильный рынок России переживает серьёзные структурные преобразования, особенно в сегменте продаж новых автомобилей. Существенный рост доли китайских брендов связан с уходом традиционных европейских и японских производителей с российского рынка после 2022 года.

Импорт китайских автомобилей в Россию вырос более чем на 30 % в денежном выражении в 2024 году, а объёмы поставок в натуральном выражении достигли рекордных высот, что свидетельствует об усилении влияния ки-

тайских автомобильных марок на внутренний рынок страны [3].

Согласно статье Волгиной Н. А., проникновение китайских автомобильных компаний на российский рынок характеризуется не только высокой динамикой продаж, но и спецификой адаптации дилерских сетей к новым условиям конкурентной борьбы в условиях экономической нестабильности и внешнеполитического давления [1].

По мнению Козловского В. Н., такая трансформация дилерской среды требует от менеджеров инновационных подходов к разработке проектных идей, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, усиление рыночной позиции и повышение устойчивости дилерских центров [2].

Большинство научных публикаций фокусируется на анализе текущего состояния дилерских сетей и проблемах их функционирования.

Актуальность настоящего исследования связана с целью классифицировать проектные идеи и выработать рекомендации, которые могут повысить эффективность работы дилерских центров в условиях изменяющегося рынка.

### Материалы и методы

Теоретической основой исследования послужили работы российских авторов, посвящённые управлению проектами, развитию дилерских сетей и трансформации автомобильного рынка. При подготовке статьи использовались материалы, размещённые в электронных научных библиотеках CyberLeninka и eLibrary, а также официальные статистические данные аналитического агентства «Автостат».

Отбор источников осуществлялся по ключевым словам, связанным с деятельностью автомобильных дилерских центров, цифровизацией продаж и проектным управлением.

В ходе исследования применялись методы анализа и обобщения научной литературы, сравнительный анализ

подходов к развитию дилерских центров, а также классификация проектных идей.

**Результаты**

*Рыночная ситуация и статистика*

Современный российский рынок новых автомобилей продолжает испытывать серьёзные изменения в структуре продаж и дилерской сети. После ухода большинства западных брендов с рынка доля китайских производителей заметно выросла.

В 2025 году рынок демонстрирует признаки стагнации и даже спада: по данным агентства «Автостат», за первые 10 месяцев года было продано почти 570 тыс. новых автомобилей китайских марок, что на 27 % меньше, чем за тот же период предыдущего года [4].

Что касается сети дилерских центров, их количество также существенно изменяется под влиянием рыночных и экономических факторов. По данным СМИ, число дилерских контрактов по китайским маркам в середине 2025 г. превышало 3 000 из 4 300 контрактов по всем дилерам в России, что составляет примерно 70 % всех дилерских связей в стране [5].

При этом показатели открытий и закрытий дилерских центров остаются динамичными: в 2025 году закрытие шоу-румов китайских марок происходило быстрее, чем их

открытие, что отражает перегрузку рынков и проблемы с реализацией товарных остатков [6].

Таким образом, российский рынок предлагает сложную, но потенциально благоприятную среду для развития проектов в дилерской сети. Снижение стабильности спроса на китайские автомобили и высокий уровень конкуренции между дилерами требуют инновационных решений и нестандартных управленческих подходов.

Проектные идеи для развития дилерского центра формируются под влиянием нескольких типов источников:

1. Внутренние источники, включающие оценку текущей деятельности дилерского центра, анализ клиентской базы, показатели эффективности продаж, логистику и качество сервиса;
2. Внешние источники, включающие: потребительские предпочтения (предпочтение кроссоверов и компактных автомобилей как ключевых сегментов спроса), изменения в поставках и импорте автомобилей, действия конкурентов, государственные меры по регулированию рынка (импортные пошлины, утилизационный сбор и пр.).

*Классификация проектных идей*

На основе обзора литературы и анализа текущего состояния рынка выделены следующие категории проектных идей.

Таблица 1. Категории проектов и примеры

Категории проектных идей	Пример проекта	Цель проекта
Цифровые и IT-проекты	Внедрение CRM-систем для управления взаимоотношениями с клиентами	Повышение качества взаимодействия с клиентами, автоматизация обработки запросов, сокращение сроков обработки сделок и повышение конверсии лидов в продажи
	Разработка онлайн-платформы продаж с интеграцией расчёта кредитования и лизинга	Цифровизация процесса продажи позволяет расширить охват аудитории за счёт привлечения клиентов, предпочитающих удалённые покупки
Организационно-управленческие проекты	Внедрение системы обучения персонала и повышения квалификации с акцентом на продуктовые знания по китайским маркам	Улучшение экспертности персонала и повышение качества консультаций для клиентов
Маркетинговые проекты	Разработка программ лояльности для повторных покупок и сервисного обслуживания	Создание преимуществ для клиентов, делающих повторные покупки или выбирающих дилерский сервис
	Проведение локальных маркетинговых кампаний и участия в городских авто-мероприятиях	Повышение узнаваемости дилерского центра и китайского бренда в целевых регионах
Инвестиционные и инновационные проекты	Формирование партнерских программ с финансовыми организациями для льготного кредитования	Увеличение доступности автомобилей для клиентов через выгодные условия финансирования
	Создание сервисного центра с дополнительными услугами — малярно-кузовной ремонт, тюнинг, дополнительные аксессуары	Расширение спектра услуг повышает удержание клиентов и увеличивает прибыль дилерского центра.

Представленные проектные идеи способны:

- 1) повысить конкурентоспособность дилерского центра на фоне снижения спроса и высокой конкуренции;
- 2) укрепить клиентские отношения и расширить цифровое присутствие в различных каналах;
- 3) обеспечить устойчивый рост прибыли и оптимизацию бизнес-процессов;

### Обсуждение

Проведенная работа показывает, что в текущих условиях поиск проектных идей становится важным инструментом стратегического управления автомобильным бизнесом.

Предложенная классификация проектных идей позволяет рассматривать развитие дилерского центра как портфель взаимосвязанных проектов, а не как набор разрозненных управленческих инициатив. Такой подход соответствует принципам управления проектами.

По мнению автора, особую ценность представляют проекты, направленные на цифровизацию бизнес-процессов, развитие клиентских сервисов и диверсификацию

источников дохода дилерского центра. Именно данные направления позволяют повысить устойчивость бизнеса в условиях нестабильного спроса и высокой конкуренции.

Практическая значимость статьи заключается в возможности применения полученных результатов в сфере автомобильного бизнеса. В частности:

- 1) предложенные проектные идеи могут быть использованы руководством дилерского центра в качестве основы для формирования программы развития;
- 2) классификация проектов облегчает процесс отбора и приоритизации проектов с учётом стратегических целей и возможных рисков;

### Заключение

В заключение следует отметить, что дальнейшие исследования в данной области целесообразно направить на эмпирическую оценку эффективности предложенных проектных идей, а также на разработку методики оценки рисков проектов развития дилерских центров в условиях высокой рыночной неопределённости.

### Литература:

1. Волгина Н. А., Луговская Е. М. Китайские автомобильные компании на российском рынке: особенности проникновения и закрепления // Вестник РУДН. Серия: Экономика. № 2: 2024. — С. 303–323.
2. Козловский В. Н., Благовещенский Д. И., Шахов Н. Р., Айдаров Д. В. Эффективная дилерская сеть как ключевой фактор обеспечения качества процессов продажи и послепродажного обслуживания автомобилей // Известия ТулГУ. Технические науки. 2021. № 4: 2021. — С. 241–250.
3. Китайские автомобили удержат позиции на российском рынке: мнения экспертов // Информационное агентство «РЖД-Партнер.РУ» URL: <https://www.rzd-partner.ru/auto/comments/kitayskie-avtomobili-uderzhat-pozitsii-na-rossiyskom-rynke-mneniya-ekspertov/> (дата обращения: 05.12.2025).
4. На авторынке РФ снижается доля китайских брендов // Аналитическое агентство «АВТОСТАТ» URL: <https://www.autostat.ru/news/61219/> (дата обращения: 13.12.2025).
5. Рост в четыре раза. Сколько сейчас в России дилеров китайских автомобилей // Autonews: официальный сайт URL: <https://www.autonews.ru/news/689b4ba89a794704bc49b89f> (дата обращения: 13.12.2025).
6. В России массово закрываются автосалоны китайских марок // «Автоновости дня» URL: <https://avtonovostidnya.ru/avtorynok/390701> (дата обращения: 13.12.2025).

## Неравенство и дифференциация доходов: влияние на экономику и стабильность российского общества

Мирошниченко Светлана Игоревна, студент  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*Статья посвящена особенностям социально-экономического неравенства в РФ. Рассмотрены основные причины дифференциации доходов населения и их последствия на экономику России и стабильность российского общества. Также предложены варианты решения выявленной проблемы.*

**Ключевые слова:** *неравенство, дифференциация доходов, коэффициент Джини, социальная стабильность.*

**Н**еравенство подразумевает неравномерное распределение ресурсов, возможностей и благ среди членов общества. Это может выражаться в различиях уровня об-

разования, здравоохранения, жилищных условий и социального статуса, но более всего в современном мире играет роль дифференциация доходов. Большой разрыв

создаёт риск возникновения аномии, то есть болезненного состояния общества, которому свойственно ослабление действия социальных норм, дезинтеграция нравственных ценностей [1, с.234]. Если значительная часть населения ощущает несправедливость и ограниченность жизненных перспектив, то возникает угроза для социальной стабильности, поскольку такая ситуация ведёт к росту недовольства, напряжённости и конфликтов внутри общества.

Высокая дифференциация доходов оказывает негативное воздействие на экономику страны в целом: снижается совокупный спрос, так как большая часть населения, располагающая низкими доходами, не может увеличить потребление, что в свою очередь тормозит развитие многих отраслей [2, с.77].

Ещё в первом десятилетии XXI века Гленн Файрбо, один из известнейших специалистов в области социологической методологии по вопросам влияния доходов на уровень счастья, прогнозировал, что характер мирового неравенства изменится в сторону роста неравенства внутри наций и его сокращению между нациями.

По данным Global Wealth Report 2025 в 2024 году число долларовых миллионеров выросло на 684 000 человек, это на 1,2 % больше по сравнению с предыдущим годом. Всего в мире стало около 52 млн «повседневных миллионеров» (EMILLI) — людей с активами от \$1 до \$5 млн. На них приходится \$107 трлн, почти столько же, сколько у сверхбогатых с капиталом свыше \$5 млн (\$119 трлн) [8].

Исследование «Равенство» по данным UBS, ЦБ РФ и Росстата показало, что индекс олигархичности в России к ноябрю 2025 года снизился до минимального значения за 16 лет — 9,2 %, но при этом он остаётся одним из самых высоких в мире. Почти 10 % всего семейного богатства страны находятся под контролем 73 олигархов, что эквивалентно богатству 105 миллионов россиян.

Отчёт швейцарского банка UBS (Global Wealth Report 2025) показал, что в 2024 году Россия продемонстрировала самый высокий в мире коэффициент Джини (который является показателем неравенства), он составил 0,82, в то время как среднемировое значение — 0,69 [8].

Причины роста социального неравенства тесно взаимосвязаны. В первую очередь толчком к резкому увеличению имущественного расслоения стал переход к рыночной экономике в 1990-е годы. Он сопровождался приватизацией государственной собственности, что привело к сосредоточению большей части национальных богатств в руках небольшой части населения, образовался олигархический класс, который резко контрастировал с остальной частью россиян, находившихся в худших экономических условиях.

Увеличился разрыв и вследствие окончания пандемии и адаптации экономики к условиям санкций. По этим причинам в 2022 году резко выросла ключевая ставка с 9,5 % до 20 % [5], ведь в тот момент народ на эмоциях стал снимать деньги и скупать валюту и ЦБ должны были принять меры, чтобы люди вернули сбережения на банковские вклады. В 2024 году ставка достигла своего пика — 21 %, по словам ди-

ректора департамента денежно-кредитной политики Банка России Андрея Гангана, это произошло вследствие перегрева спроса [3]. Но какими бы ни были причины, повышение ключевой ставки каждый раз приводило к тому, что наиболее обеспеченные слои населения получали дополнительный доход за счёт депозитов и собственности, в то время как рост доходов наименее обеспеченных слоёв происходил за счёт оплаты труда и социальных выплат, которые зависят от уровня инфляции или прожиточного минимума.

Так, по данным Росстата, уровень неравенства в России по итогам 2024 года вырос с 40,5 % до 40,8 %. Вместе с тем увеличился разрыв между 10 % населения с самыми высокими доходами (около 240 519 рублей) и 10 % населения с самыми низкими доходами (около 14 479 рублей), они различаются в 15,1 раз, в то время как в 2023 году разница составляла 14,8 раз. В 2024 году на долю 10 % наименее обеспеченного населения приходилось 2 % общего объёма денежных доходов, а на долю 10 % наиболее обеспеченного населения — 30 % [6].

По оценкам Росстата, индекс Джини в 2024 году вырос с 0,405 до 0,409, а в первом полугодии 2025 года продолжил увеличиваться до 0,411 (рис. 1) [7]. Учитывая, что коэффициент Джини варьируется от 0 до 1, где 0 означает достижение равенства, то стремление показателя к 1 вызывает отрицательную динамику.

Влияют на неравенство и следующие факторы: неравномерное развитие регионов и отсутствие эффективных механизмов перераспределения доходов, включая налоговую систему и социальную политику.

Ещё одной причиной социально-экономического неравенства в России является несформированный средний класс, а ведь именно он является гарантом социальной стабильности и основой экономики. По данным Росстата за 2024 год, средний класс в России составлял меньше 10 % населения, по расчётам ВШЭ, доля среднего класса в России — 31,7 %, что тоже катастрофически мало. Будучи в меньшинстве, представители среднего класса не могут в полной мере выполнять свои функции, а ведь именно они являются налоговой опорой государства, формируют устойчивый потребительский спрос, способствуют воспроизводству квалифицированной рабочей силы.

Кроме того, стоит отметить, что при подсчёте уровня неравенства не учитываются скрытые доходы, незаконная прибыль и коррупция, то есть в реальности разрыв оказывается ещё значительнее.

Социально-экономическое неравенство представляет собой серьёзный вызов для государства. В связи с этим возникает вполне логичный вопрос: «Что делать?»

На самом деле, власть уже пытается применить меры по сглаживанию этого немаленького разрыва. Так, в указе Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» планируется снизить общий уровень бедности ниже 7 % к 2030 году и ниже 5 % к 2036 году, кроме того предусмотрено снижение коэффициента Джини (индекса концентрации доходов) — до 0,37 к 2030 году и до

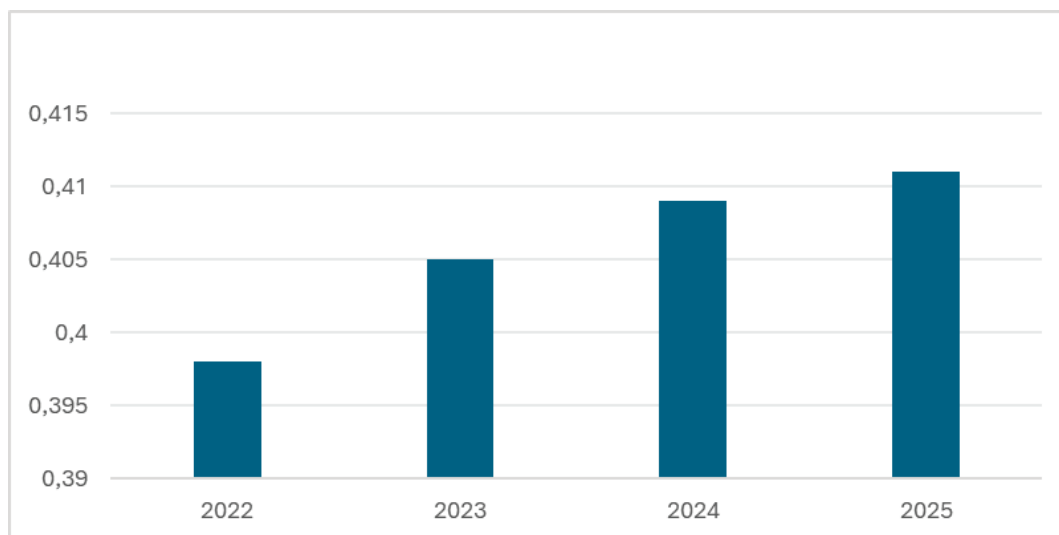


Рис. 1. Коэффициент Джини в РФ

Источник: составлено автором на основе данных Росстата

0,33 к 2036 году [4]. Для достижения этих целей в указе также предусмотрены некоторые меры:

1. Повышение МРОТ. К 2030 году МРОТ должен достичь величины не менее 35 тыс. рублей в месяц;
2. Утверждение новых систем оплаты труда работников государственных и муниципальных организаций. Новые системы планируют внедрять с 2027 года, они нацелены на обеспечение роста доходов работников бюджетного сектора экономики;
3. Создание институциональных условий для постоянного профессионального развития работающих граждан, в том числе для получения новых профессий и повышения квалификации;

Не стоит забывать и о работе гражданского общества, развитие которого уменьшает шансы правительства проводить несправедливую распределительную политику. Одним из предпосылок развития гражданского общества считается большой удельный вес среднего класса. Представители среднего класса заинтересованы в развитии общества и его стабильности, ориентированы на инновационное развитие экономики, поэтому они становятся активными участниками гражданских инициатив и движений, контролируя деятельность власти и защищая свои права. Но в действительности повлиять на другие структуры гражданское общество может только массово, ведь небольшое количество активных граждан составляют меньшинство, поэтому нужно увеличивать долю среднего класса, путём увеличения доходов населения, повышения уровня образования, улучшения жилищных условий.

Кроме того, решить проблему можно проведением таких комплексных мер, как:

- создание справедливой налоговой системы, которая увеличит финансовую нагрузку более обеспеченных слоёв населения и крупных корпораций;
- развитие региональной инфраструктуры, которая сократит разницу в развитии регионов за счёт реализации инфраструктурных проектов и поддержки местных инициатив;
- обеспечение доступности качественного образования и медицинских услуг для всех слоёв населения, что можно реализовать путём увеличения финансирования этих сфер и улучшения стандартов оказания услуг;
- стимулирование создание новых рабочих мест и поддержка малого бизнеса, что поможет снизить уровень безработицы (который на данный момент составляет 2,2 %) и повысить доходы населения;
- укрепление института общественного контроля и снижение коррупции, что привлечёт общественные организации к контролю над распределением бюджетных средств и принятием государственных решений.

Социально-экономическое неравенство, сформировавшееся в сегодняшнем российском обществе, формирует его внутреннюю неоднородность и служит фактором, провоцирующим дезинтеграционные процессы во всех сферах жизни. Полностью устранить такую неоднородность при сложившихся условиях невозможно, поэтому задача государства заключается в снижении социальных и экономических рисков, вызванных существующим неравенством. Представленная выше стратегия может попытаться устранить основные причины неравенства и сформировать условия для стабильного развития экономики России.

#### Литература:

1. Мосева, Д. Н. Социальное неравенство в реалиях современной России / Д. Н. Мосева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 29 (319). — С. 233–235. — URL: <https://moluch.ru/archive/319/72619>.

2. Юшкова, В. Э. Проблема дифференциации доходов населения Российской Федерации и возможные пути её решения / В. Э. Юшкова, С. В. Спахов, О. А. Федотова. — Текст: непосредственный // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 5. — С. 77–80.
3. Причины повышения ключевой ставки, из-за чего растут цены и почему дешевые кредиты не спасут от инфляции: в Центробанке ответили на главные вопросы / Интервью, 10 декабря 2024 года, Евгений Беляков, Комсомольская правда — URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=23222>
4. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» — URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986>
5. Ключевая ставка Банка России. — Текст: электронный // Банк России: [сайт]. — URL: [5.https://cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (дата обращения: 13.12.2025).
6. Социально-экономическое положение России, январь-июнь 2025 года. — Текст: электронный // Федеральная служба государственной статистики (Росстат): [сайт]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 13.12.2025).
7. Неравенство и бедность. — Текст: электронный // Федеральная служба государственной статистики (Росстат): [сайт]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13723> (дата обращения: 13.12.2025).
8. Global Wealth Report 2025. — Текст: электронный // ubs: [сайт]. — URL: <https://www.ubs.com/global/en/wealthmanagement/insights/global-wealth-report.html> (дата обращения: 13.12.2025).

## Роль и место инвестиционной политики в стратегии развития предприятий Российской Федерации на примере ООО НПО «Агро-Экология»

Моськин Максим Сергеевич, студент  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*На современном этапе развития национальной экономики Российской Федерации в условиях санкционного давления, изменения производственных и транспортно-логистических цепочек, жесткой денежно-кредитной политики Центробанка России, необходимости проведения структурных изменений внутреннего рынка, возрастает роль инвестиционной политики, как ключевого элемента стратегии развития малых и средних предприятий (МСП), направленной на обеспечения устойчивого долгосрочного роста МСП, достижения конкурентоспособности и адаптации к внешним вызовам и угрозам.*

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная политика, малые и средние предприятия, санкции, угрозы, вызовы, стратегия развития, матрица стратегических решений.

Управление инвестициями в рамках предприятия происходит на базе разработанной и реализуемой инвестиционной политики хозяйствующего субъекта, которая направлена на увязку процесса инвестирования и целей стратегии устойчивого развития предприятия.

Инвестиционная политика предприятия представляет собой совокупность принципов, правил, целей и организационных механизмов, которые лежат в основе принятия управленческих решений, связанных с определением направлений инвестиций, их объемов, видов и механизмов финансирования [4, С.108].

При этом в рамках инвестиционной политики разрабатываются и используются инструменты оценки эффективности инвестиций, как текущих, так и перспективных, и происходит контроль за инвестициями предприятия на всех этапах инвестиционного процесса [2, С.10].

Это все сказанное выше позволяет сделать утверждение о том, что инвестиционная политика предприятия носит системный характер и подход, в рамках которого менеджмент предприятия реализует инвестиционную деятель-

ность исходя из разработанной и реализуемой стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта.

Именно на инвестиционную политику предприятия возлагаются обязанности быть своеобразным связующим звеном между стратегией устойчивого развития МСП и операционной деятельностью.

Для МСП инвестиционная политика играет важную роль в стратегии устойчивого развития предприятия, поскольку с одной стороны позволяет сформировать ресурсную базу для роста компании. МСП достаточно часто испытывают острую потребность в капитале, поэтому грамотная и взвешенная инвестиционная политика позволяет им эффективно распределить имеющиеся ограниченные ресурсы, направив их в наиболее перспективные направления, обеспечивающие технологическое и производственное развитие предприятия.

С другой стороны, в условиях высокой конкуренции на внутреннем рынке взвешенная и грамотная инвестиционная политика МСП позволяет привлекать необходимые инвестиции, направляемые на модернизацию оборудо-

вания, повышение качества производимой продукции, расширение ассортимента и др., что влечет за собой повышение уровня конкурентоспособности предприятия.

При этом все выше сказанное указывает на закладывания основ для долгосрочного устойчивого развития МСП, вследствие укрепления финансовой устойчивости предприятия, расширения производственно-сбытового потенциала, повышения гибкости управления компанией и ее способности реагировать на рыночные вызовы и угрозы.

Инвестиционная политика предприятия занимает ключевое место в системе стратегического управления хозяйствующим субъектом и оказывает непосредственное влияние на [3, С.17]:

- производственную стратегию предприятия за счет определения направлений развития производственных мощностей компании, проведения модернизации оборудования, внедрение новых технологий;
- финансовую стратегию предприятия за счет определения источников финансирования инвестиционных проектов, структуру капитала хозяйствующего субъекта и уровня его долгой нагрузки;
- инновационную стратегию предприятия за счет внедрения технологических и продуктовых инноваций.

Грамотная и эффективная инвестиционная политика МСП на современном этапе развития российской экономики становится ключевым инструментом, позволяющим данным субъектам хозяйствования не просто выживать, но и активно развиваться.

ООО НПО «Агро-Экология» — малое предприятие, которое работает на российском рынке уже более 20 лет,

в секторе производства лотков из вспененного полистирола различных размеров и конфигураций. Область применения лотков и подложек: упаковка фруктов, грибов, кондитерских, бакалейных изделий, а также мясной, куриной, рыбной и масложировой продукции.

При этом согласно действующей стратегии развития ООО НПО «Агро-Экология» ключевыми целями являются: производство качественных упаковочных материалов, удовлетворяющих потребности потребителей; максимизация операционной и чистой прибыли; расширение присутствия предприятия на рынке упаковочных материалов.

Но, как показывают результаты хозяйственной деятельности ООО НПО «Агро-Экология» за 2022–2024 гг. (рис. 1), достижение данных целей стратегии развития предприятия сталкивается со значительными сложностями.

Анализ динамики выручки ООО НПО «Агро-Экология», указывает на то, что в 2024 г. она достигает своего максимального уровня в 869,5 млн. руб., что в сравнении с 2023 г. на 24,09 % больше, а если сравнивать с 2022 г. прирост выручки составил 14,27 %.

Падение продаж в 2023 г. до минимального уровня за анализируемый период — 700,7 млн. руб. обусловлено с одной стороны возрастанием конкуренции на рынке упаковочных материалов, а с другой стороны ухода с российского рынка ряда покупателей ООО НПО «Агро-Экология» из-за санкционного давления.

При этом в динамике наблюдается негативная динамика прибыли продаж. По итогу анализируемого периода прибыль от продаж ООО НПО «Агро-Экология» сократи-

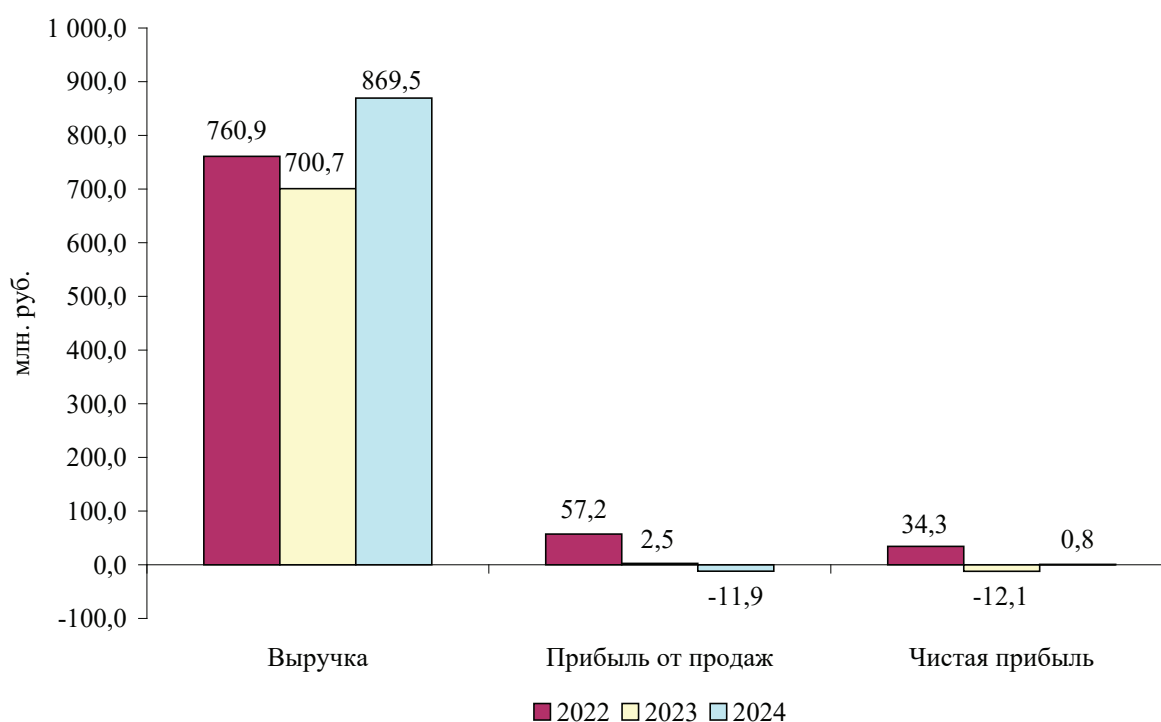


Рис. 1. Динамика выручки, прибыли от продаж и чистой прибыли ООО НПО «Агро-Экология» за 2022–2024 гг., млн. руб. Источник: составлено автором на основании [1]

лась с 54,2 млн. руб. в 2022 г. до операционных убытков в 2,5 млн. руб. в 2024 г.

Это указывает на то, что операционная деятельность ООО НПО «Агро-Экология» по итогу 2024г. убыточна и не покрывает операционные затраты организации на производство и сбыт продукции. Данная ситуация связана с одной стороны с ростом издержек на производство и сбыт продукции, а с другой стороны с невозмож-

ностью поднять цены на производимую продукцию из-за высокой конкуренции в отрасли и давления товаров заменителей.

Исходя из этого выходом в данной ситуации для ООО НПО «Агро-Экология» является:

- увеличение загрузки производственных мощностей и увеличение выпуска продукции, что позволит снизить удельный вес постоянных затрат;

Карта факторов, влияющих на инвестиционную деятельность ООО НПО «АГРО-ЭКОЛОГИЯ»

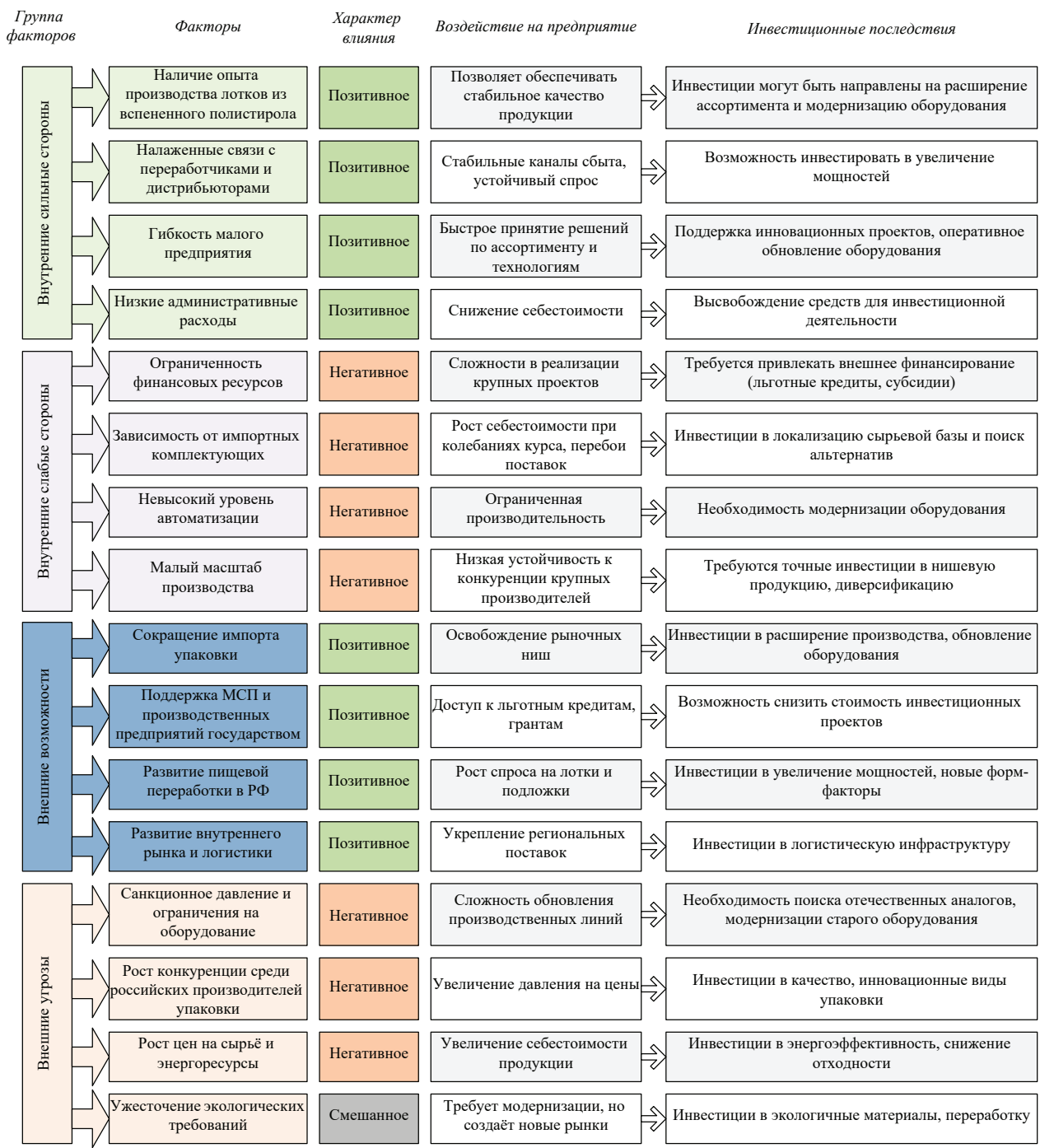


Рис. 2. Карта факторов, влияющих на инвестиционную деятельность ООО НПО «Агро-Экология». Источник: составлено автором



– расширение ассортимента производимой продукции с целью привлечения новых клиентов и увеличения продаж.

По итогу 2023 г. ООО НПО «Агро-Экология» получила чистый убыток в размере 12,1 млн. руб., против чистой прибыли в 34,3 млн. руб. в 2022 г. Это стало результатом отрицательного сальдо по процентным доходам и расходам, а также по прочим доходам и расходам.

В 2024 г. несмотря на полученные операционные убытки ООО НПО «Агро-Экология» смогла закончить с чистой прибылью в 0,8 млн. руб., что стало результатом оптимизации сальдо прочих доходов и расходов.

Это все указывает на то, что действующая инвестиционная политика ООО НПО «Агро-Экология» в современных условиях не справляется с достижением целей стратегии развития предприятия.

Проведенный анализ хозяйственной деятельности ООО НПО «Агро-Экология» с использованием «Модели пяти сил М.Портера» и SWOT-анализ инвестиционной

деятельности позволили сформировать карту факторов, влияющих на инвестиционную деятельность ООО НПО «Агро-Экология» (рис. 2).

Построение карты факторов, влияющих на инвестиционную деятельность ООО НПО «Агро-Экология», позволило составить матрицу стратегических решений, направленных на использование инструментов инвестиционной политики предприятия для достижения целей стратегии развития (рис. 3).

Исходя из проведенного анализа и составленной матрицы стратегических решений для ООО НПО «Агро-Экология» наиболее перспективными является акцентированности на стратегии использования сильных сторон для реализации возможностей в рамках ее инвестиционной политики, что позволит сфокусироваться на достижении целей стратегии развития предприятия в среднесрочной перспективе. Но, при этом целесообразно использовать ряд элементов и из других стратегий для ускорения достижения поставленных целей стратегии развития.

	Внешние возможности: Импортозамещение, поддержка МСП, рост спроса на упаковку, развитие внутреннего рынка	Внешние угрозы: Санкции, рост конкуренции, рост цен на сырье, ужесточение экологических требований
Внутренние сильные стороны: Опыт, стабильные каналы сбыта, гибкость, низкие административные расходы	Использование сильных сторон для реализации возможностей: 1. Расширение ассортимента лотков с учётом роста спроса и сокращения импорта. 2. Увеличение объёмов производства благодаря налаженным связям с переработчиками и ритейлом. 3. Использование гибкости малого предприятия для быстрого выпуска новых форм-факторов лотков под требования клиентов. 4. Привлечение льготного финансирования для модернизации оборудования и автоматизации линий. 5. Освоение новых региональных рынков благодаря росту внутреннего спроса.	Использование сильных сторон для снижения угроз: 1. Модернизация существующих мощностей за счёт ускоренной адаптации (преимущество малых предприятий) при ограничениях на импортное оборудование. 2. Повышение качества продукции для конкуренции с крупными производителями упаковки. 3. Оптимизация себестоимости через повышение энергоэффективности. 4. Налаживание сотрудничества с отечественными поставщиками сырья для снижения риска санкционных перебоев. 5. Разработка новых экологических видов упаковки для соответствия ужесточающимся требованиям.
Внутренние слабые стороны: Ограниченные финансы, зависимость от импорта, низкая автоматизация, малый масштаб	Укрепление слабых сторон за счёт внешних возможностей: 1. Привлечение субсидий и льготных кредитов для покрытия нехватки капитала на модернизацию. 2. Замена импортных комплектующих отечественными благодаря программам импортозамещения. 3. Внедрение автоматизации за счёт мер господдержки МСП в промышленности. 4. Диверсификация ассортимента, чтобы уменьшить зависимость от отдельных рынков. 5. Участие в отраслевых кластерах и кооперационных программах для снижения издержек.	Минимизация слабостей и предотвращение угроз: 1. Пошаговая модернизация оборудования небольшими проектами, чтобы снизить финансовые риски. 2. Минимизация зависимости от импорта через поэтапную локализацию сырья и комплектующих. 3. Оптимизация производственных процессов для снижения отходности сырья и энергозатрат. 4. Формирование страховых запасов сырья и комплектующих для защиты от перебоев поставок. 5. Разработка стратегии поэтапного внедрения экологических решений с учётом ограниченности ресурсов.

Рис. 3. Матрица стратегических решений для ООО НПО «Агро-Экология». Источник: составлено автором

В рамках данного подхода инвестиционные потоки ООО НПО «Агро-Экология» должны сосредоточиться на следующих направлениях:

- во-первых, модернизации оборудования, с целью расширения производственного потенциала и снижения зависимости от импортных комплектующих;
- во-вторых, расширения ассортимента выпускаемой продукции за счет предложения новых форм и цветов

упаковки из полистирола, и запуска новых видов продукции из биоразлагаемых материалов;

- в-третьих, выход на новые рынки сбыта, как географически за счет экспансии в регионы смежные с Московской областью, а также выход на рынки биоразлагаемой упаковки;
- в-четвертых, повышение качества производимой продукции за счет совершенствования технологии производства.

Литература:

1. Бухгалтерская отчетность ООО НПО «Агро-Экология» за 2022–2024 гг. // <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/4034738>
2. Борисова О. В. Корпоративные финансы. Практикум. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2024. — 240 с.
3. Инвестиции: учебное пособие / под. ред. В. Е. Афонинной. — М.: Аспект Пресс, 2022. — 408 с.
4. Юзвович Л. И. Инвестиции и инвестиционная деятельность. Учебник / Л. И. Юзвович, Е. Г. Князева, М. С. Марамыгин. — М.: Флинта, 2022. — 498 с.

## Повышение конкурентоспособности образовательной организации на основе совершенствования системы оценки труда и мотивации педагогического состава

Мызникова Евгения Александровна, студент

Научный руководитель: Мечковская Ольга Александровна, кандидат географических наук, доцент  
Московский международный университет

Кадровый потенциал является важным стратегическим ресурсом современной организации, эффективное управление которым значительно повышает конкурентоспособность и устойчивость организации. Для эффективного управления кадровым потенциалом необходимо не только внедрение комплексного подхода, включающего методы оценки, обучения, мотивации и развития персонала, но и подготовка потенциального сотрудника на основе создания условий для долгосрочного сотрудничества.

Объективная система оценки и формирование на ее базе справедливой системы стимулирования работников приведет к сокращению увольнений по собственному желанию, росту мотивированности, результативности и повышению производительности труда педагогов, а, следовательно, повышению качества кадрового потенциала и росту конкурентоспособности образовательного учреждения.

Целью настоящего исследования является изучение влияния кадрового потенциала на конкурентоспособность ГБОУ города Москвы «Московский государственный колледж электромеханики и информационных технологий» (ГБПОУ МГКЭИТ).

В ходе исследования выяснилось, что основными причинами увольнения сотрудников, которые в официальных документах названы «по собственному желанию», стала неудовлетворенность: материальным стимулированием, перспективой развития, отсутствием карьерного роста, отношением администрации к нуждам работников.

Увольнение по причинам материального характера, в первую очередь, связано с направлением обучения в колледже по ИТ специальностям, поскольку данное направление характеризуется высокой оплатой труда специалистов в отрасли.

Проведем сравнительный анализ среднемесячной оплаты труда в ГБПОУ МГКЭИТ и в Москве, а также отдельно в сфере образования и ИТ сфере (табл. 1).

Из таблицы видно, что среднемесячная оплата труда в ГБПОУ МГКЭИТ превышает среднемесячную оплату труда в Москве в сфере «Образование», что обеспечивает престижность работы в колледже и конкурентоспособность колледжа по сравнению с другими учебными заведениями региона.

Однако среднемесячная оплата труда в ГБПОУ МГКЭИТ отстает от среднемесячной оплаты труда в Москве по всем сферам, причем на протяжении 2022–2024 гг. данное отставание усиливается. Данный факт особенно может отразиться на уходе из отрасли образования мастеров, которые всегда могут реализоваться в своей базовой (не педагогической) профессии. Отчасти это объясняет тот факт, что среди мастеров особенно высок средний возраст, поскольку здесь работают люди предпенсионного и пенсионного возраста. Также в связи с основной направленностью обучения в колледже по ИТ специальностям, поскольку данное направление характеризуется высокой оплатой труда специалистов в отрасли и люди могут уходить из образования в другие сферы ИТ.

Таблица 1. Динамика среднемесячной оплаты труда в Москве по некоторым секторам в 2022–2024 гг. [1]

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изменение 2024/ 2022, чел	Темпы прироста, %
Среднемесячная оплата труда в ГБПОУ МГКЭИТ, руб.	122 920,7	133 950,6	146 200,3	23 279,6	18,9
Среднемесячная оплата труда в Москве в сфере Образование (ОКВЭД 85) руб.	115 744,5	127 450,6	140 519,3	24 774,8	21,4
Среднемесячная оплата труда в Москве по всем сферам руб.	125 637,6	138 881,8	162 571,7	36,934,1	29,4
Среднемесячная оплата труда в Москве в сфере Деятельность в области информационных технологий (ОКВЭД 63), руб.	186819,2	207738,9	235974,0	49 154,8	26,3
Коэффициент соотношения оплаты труда в ГБПОУ МГКЭИТ с оплатой труда в регионе в сфере образования	1,062	1,051	1,040	-0,22	- 2,1
Коэффициент соотношения оплаты труда в ГБПОУ МГКЭИТ с оплатой труда в регионе по всем сферам	0,978	0,964	0,899	-0,079	-8,1
Коэффициент соотношения оплаты труда в ГБПОУ МГКЭИТ с оплатой труда в регионе в сфере ИТ	0,658	0,645	0,620	-0,038	-5,8

Также следует заметить, что рост заработной платы по колледжу начинает отставать от темпов роста среднемесячной оплаты труда по Москве в сфере образования, что в дальнейшем может привести к выравниванию оплаты по отрасли и, следовательно, потере конкурентного преимущества.

Система материального стимулирования в колледже достаточно хорошо проработана. Однако есть нюансы. Например, помимо объективных критериев формирования надбавок, имеет элемент субъективности и во многом объем выплаты подчинен решению одного человека — директора колледжа.

В результате проведенного социологического опроса среди педагогов и мастеров выяснилось, что работники недовольны не столько объемом материального стимулирования, сколько процессом распределения дополнительных начислений на оплату труда, что во многом субъективно и во многом единолично определяется директором. Данная система и вызывает недовольство рядовых сотрудников действиями администрации.

Для преодоления сложившейся системы и с целью формирования новой системы оплаты труда была разработана система балльной оценки труда преподавателей по индивидуальным критериям. Отдельно были разработаны критерии для оценки деятельности:

- педагогического работника;
- куратора группы;
- заведующего учебным кабинетом, лабораторией, учебной мастерской;
- председателя ПЦК.

По каждой группе были разработаны повышающие и понижающие факторы и оценочные баллы.

К примеру, критерии балльной оценки педагогических работников были разработаны в зависимости от индивидуальных достижений педагога по различным видам (направлениям) профессиональной деятельности, а именно:

1. Результативность деятельности педагогического работника по формированию знаний и компетенций учащихся
2. Результативность деятельности в методической, научно-исследовательской работе
3. Проведение профориентационной работы среди учащихся
4. Проведение работы по укреплению материально-технической базы колледжа
5. Интенсивность работы
6. Понижающие баллы деятельности педагогического работника

Примечательно, что данная идея возникла изначально для повышения объективности распределения доплат, однако далее сформировалась концепция связи проведения аттестации педагогических работников с определением баллов по каждому специалисту, которая ложится в основу формирования дополнительной оплаты труда педагогов.

Предположения, что новая система стимулирования работников приведет к более справедливой системе оплаты труда без изменения размера номинального фонда оплаты труда, которая способствует сокращению увольнений по собственному желанию, росту мотивированности, результативности и эффективности труда педагогов а, следовательно, повышению качества кадрового потенциала и росту конкурентоспособности образовательного учреждения, были подтверждены экспертами.

В качестве экспертов для подтверждения нашей гипотезы были приглашены 5 педагогов разных возрастов, уровня квалификации и специализации, чьи имена не разглашаются по причинам конфиденциальности. Автор убежден, что оценить новую систему мотивации способны только рядовые сотрудники, так как недомотивированными при старой системе были именно они в отличие от административно-управленческого аппарата.

Оценка проводилась по 5-балльной шкале.

Результат ранжирования ожидаемых эффектов экспертами:

1. Рост конкурентоспособности образовательного учреждения.
2. Рост мотивированности педагогов.

Литература:

1. Среднемесячная заработная плата на одного работника в г.Москва [https://www.audit-it.ru/inform/zarplata/index.php?id\\_region=184](https://www.audit-it.ru/inform/zarplata/index.php?id_region=184)

3. Рост результативности и эффективности труда педагогов.

4. Повышение качества кадрового потенциала.

5. Сокращение увольнений по собственному желанию.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций, а также о том, что гипотеза — верна.

Таким образом, распределение оплаты труда в любой сфере, особенно в бюджетных организациях должно осуществляться только на основе объективных критериев, поскольку это позволяет достичь максимального удовлетворения работников, что ведет к сокращению текучести кадров и росту конкурентоспособности учреждения.

## Инвестиционное проектирование для создателя стартапа: методология построения финансовой модели

Позднева Валерия Александровна, студент;

Загудайлова Диана Анатольевна, старший преподаватель

Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

*В статье рассматривается методология инвестиционного проектирования, адаптированная для задач, стоящих перед начинающим предпринимателем. На практическом примере цифрового сервиса демонстрируется применение данной методологии для оценки жизнеспособности проекта и подготовки обоснования для потенциальных инвесторов.*

**Ключевые слова:** инвестиционное проектирование, стартап, финансовая модель, точка безубыточности, срок окупаемости, бизнес-план.

Современные условия ведения бизнеса в России 2025–2026 годов можно охарактеризовать тремя ключевыми чертами: высокой конкуренцией, быстрыми изменениями на рынке, и кризисом — как на уровне всего государства, так и на уровне бизнесов. Для проектов, которые только пытаются стать новым игроком на рынке — стартапов, особенно важен также и другой аспект — способность привлечь внешнее финансирование на ранней стадии развития. Однако, многие создатели проектов упускают это из виду и фокусируются, преимущественно, на идее своего продукта, недооценивая важность её финансового моделирования/

Инвестиционное проектирование, применённое к стартапу, решает эту проблему, предоставляя начинающему предпринимателю более системный подход к оценке экономических параметров своего дела [1]

Инвестиционное проектирование представляет собой процесс разработки и анализа финансовой модели проекта. Эта модель является упрощённым, но структури-

рованным представлением будущей экономической деятельности. Её ключевая задача — перевести качественные бизнес-гипотезы (о продукте, рынке, клиентах) в количественные прогнозы финансовых потоков. В отличие от инвестиционного проектирования для крупных корпораций, в стартап-модели акцент смещается с долгосрочной нормы доходности на показатели, которые характеризуют «выживаемость» проекта и эффективность использования ограниченного стартового капитала [2]

Методология инвестиционного проектирования может быть представлена в виде последовательности взаимосвязанных шагов, каждый из которых отвечает на конкретный вопрос о будущем проекта.

Первый этап — это определение инвестиционных затрат (капитальных вложений). На нём производится детальная оценка всех единовременных расходов, необходимых для запуска проекта до момента получения первой прибыли. Основные статьи, как правило, включают затраты на разработку минимально жизнеспособного про-

дукта (MVP), юридическое оформление, первоначальные маркетинговые активности и создание операционного резерва («финансовой подушки»).

Второй этап — это прогнозирование операционной деятельности. Он направлен на построение реалистичных предположений о будущих доходах и регулярных расходах на проект. Рассмотрим подробнее эти направления:

1. Прогнозирование будущих доходов формируется на основе таких параметров, как прогнозируемое количество клиентов, средний чек и предполагаемая динамика роста.

2. Прогнозирование операционных расходов включает в себя все регулярные затраты на поддержание деятельности: аренда (если говорить про цифровой продукт — то это аренда облачной инфраструктуры), фонд оплаты труда, затраты на привлечение клиентов, платежи за сторонние сервисы и т. д. Также важно разделять постоянные и переменные расходы [3]

На основе прогноза о будущих доходах и регулярных расходах рассчитываются показатели, которые становятся основой для принятия решений — как начинающего предпринимателя, так и потенциального инвестора. На этом этапе важно обратить внимание на:

1. Точку безубыточности, которая показывает минимальный объём продаж (в денежном выражении или в натуральных единицах), при котором выручка от проекта полностью покрывает все его текущие операционные расходы.

2. Срок окупаемости проекта определяет период времени, необходимый для того, чтобы прибыль сравнялась с объёмом первоначальных инвестиций [4]

Для демонстрации применения методологии рассмотрим гипотетический проект — запуск специализированного онлайн-сервиса для фрилансеров «ProfiFrilance». Исходные данные и прогнозы представим в таблице 1.

Таблица 1

<b>Инвестиционные затраты</b>	<b>Разработка MVP — 750 тыс. руб первичный маркетинг — 250 тыс. руб.</b>
Прогноз операционной деятельности	План по привлечению пользователей — 200 платных подписчиков в первый месяц со средним чеком 800 руб./мес. при ежемесячном росте на 15 %.
Расчёт и анализ ключевых показателей	Точка безубыточности (в количестве пользователей): 180 000 руб. / 800 руб./польз. = 225 пользователей.
Оценка срока окупаемости	При заданных условиях роста (200 пользователей в первый месяц с ростом на 15 %) проект достигнет совокупного чистого дохода, равного 1 млн руб., ориентировочно через 14–16 месяцев.

Проведённое исследование позволяет утверждать, что инвестиционное проектирование является неотъемлемым элементом грамотного подхода к созданию стартапа. Предложенная методология построения финансовой модели предоставляет начинающему предпринимателю готовый инструмент для решения ряда практических задач.

Таким образом, освоение основ инвестиционного проектирования и навыков финансового моделирования значительно повышает вероятность успешного запуска и устойчивого развития стартапа, несмотря на высокий уровень конкуренции, быструю изменчивость рынка и кризисное состояние в стране.

Литература:

1. Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом: учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21824-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582224>
2. Финансовая модель для стартапа // Финтабло URL: <https://fintablo.ru/finances/finansovaya-model-dlya-startapa>
3. Кузнецов, Б. Т. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для вузов / Б. Т. Кузнецов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02215-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560308>
4. По каким критериям инвестор определяет привлекательность стартапа // НФ URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/po-kakim-kriteriyam-investor-opredelyaet-startup>

## Информационные технологии в управленческом консалтинге: интеграция в стратегический цикл компании

Позднева Валерия Александровна, студент;

Загудайлова Диана Анатольевна, старший преподаватель

Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

*В статье рассматривается трансформация управленческого консалтинга под влиянием цифровых технологий с позиции стратегического менеджмента. Исследуется, как информационные инструменты обеспечивают реализацию ключевых этапов стратегического цикла: от анализа среды и выбора стратегии, до контроля её внедрения. На примере кейса ритейл-компании показано, как цифровые технологии позволяют перевести консалтинг из сферы рекомендаций в практический инструмент реализации стратегии.*

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, стратегический консалтинг, цифровая трансформация, стратегический анализ, реализация стратегии.

Для того, чтобы активно развиваться, масштабироваться и удерживать свои позиции на рынке на протяжении многих лет, средние и крупные компании внедряют в свою повсеместную работу стратегический менеджмент. Для того, чтобы грамотно решить вопрос со стратегией, директора делегируют эту функцию консалтинговым агентствам. Однако, как показывает практика, многие стратегические планы, разработанные на основе анализа рынка и экспертных оценок, не воплощаются компаниями в жизнь из-за субъективности исходных данных, неверного выбора приоритетов и отсутствия чёткого контроля за внедрением [1]. Традиционный управленческий консалтинг, предлагая готовые решения и рекомендации, не всегда способен эффективно помочь с данной проблемой. Развитие информационных технологий кардинально меняет эту ситуацию, предоставляя новые инструменты для интеграции консалтинговой поддержки в полный стратегический цикл компании. [2].

Управленческий консалтинг представляет собой услугу, в ходе которой независимые внештатные эксперты помогают компаниям оптимизировать рабочие процессы, принимать более обоснованные управленческие решения, разрабатывать стратегии и повышать эффективность бизнеса. Однако его сущность за последние десятилетия претерпела значительные изменения: от простого предоставления консультантами аналитических отчётов он перешел к прямому участию в реализации предоставленных решений. Особую роль в этой трансформации сыграли ин-

формационные технологии, позволившие перевести консалтинг в практическую работу со стратегией компании [3].

Изначально консалтинг сводился преимущественно к аналитической работе специалистов и предоставлению личных рекомендаций. Консультанты изучали деятельность компании, выявляли проблемы и формировали заключения в виде бумажных отчетов. Такой подход, хотя и имел ценность для заказчика, обладал существенным недостатком — компании получали теоретически правильные советы, но часто испытывали трудности с их практической реализацией. После переориентации консалтинга на предоставление комплексных решений с акцентом на внедрение, информационные технологии стали основой этой новой методологии, формируя концепцию «стратегического цифрового консалтинга» [4]. Рассмотрим подробнее современные информационные инструменты (таблица 1) [5].

Давайте рассмотрим на примере, как цифровые инструменты могут помочь консультанту оказывать практическую помощь на каждом этапе — от первичной диагностики до внедрения изменений.

Классическая проблема начального этапа — субъективность оценок. Например, руководство компании может быть уверено, что падение прибыли связано со слабой работой отдела продаж. Консультант, вместо того чтобы полагаться на это мнение, подключает систему бизнес-аналитики (BI) к внутренним данным компании. Анализ показывает, что самые низкие продажи и самые долгие

Таблица 1

Этап	Задача консультанта	Инструменты
Анализ и диагностика	Объективная оценка ситуации	BI-системы (Power BI, Tableau, Яндекс DataLens)
Разработка и оценка решений	Моделирование сценариев, прогнозирование последствий, выбор оптимального варианта	Системы имитационного моделирования бизнес-процессов.
Реализация и контроль	Управление проектами внедрения, координация команд, мониторинг достижения KPI	Платформы управления проектами (Jira, Asana) и совместной работы (Miro, Confluence).

сроки отгрузки — у клиентов из одного и того же региона. Получается, проблема не в продажах, а в логистике.

После диагностики консультант должен предложить выход и доказать его пользу. Например, для решения логистической проблемы есть два варианта: нанять стороннего перевозчика или открыть свой склад в проблемном регионе. Вместо того чтобы делать выбор на основе личного опыта, консультант использует имитационное моделирование. Он создаёт цифровые модели обоих сценариев, закладывает все расходы и возможные доходы. В итоге, например, выясняется, что свой склад хоть и требует вложений, но окупается за полтора года и в будущем даёт большую экономию.

Самый сложный этап — это реализация плана. Чтобы все задачи были под контролем, консультант использует

платформу управления проектами, например, Jira. В ней создаётся общее рабочее пространство для консультантов и сотрудников компании. Каждая задача имеет срок, ответственного и статус. Руководство в реальном времени видит прогресс, что помогает быстро реагировать на проблемы.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что внедрение информационных технологий кардинально меняет работу консультанта. Если раньше его главной задачей было дать рекомендации, то сегодня технологии позволяют ему напрямую участвовать в реализации стратегии компании и становятся его основным рабочим инструментом, который превращает отчеты в конкретные результаты компании.

#### Литература:

1. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535436>
2. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539020>
3. Яркoвская, Т. В., Управленческий консалтинг: учебное пособие / Т. В. Яркoвская. — Москва: Русайнс, 2023. — 120 с. — ISBN 978-5-466-00894-4. — URL: <https://book.ru/book/945271> — Текст: электронный.
4. Юссуф А. А., Тимохина Д. С., Гребенюк Е. А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // eLIBRARY. — 2020
5. Подборка инструментов для бизнес-аналитика // Cors Academy URL: <https://cors.su/eto-interesno/podborka-instrumentov-dlya-biznes-analitika/>

## Цифровая трансформация логистики: новые инструменты для бизнеса

Позднева Валерия Александровна, студент

Научный руководитель: Тирацуйн Вазген Хоренович, кандидат экономических наук, доцент  
Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

*В статье рассматриваются основные изменения в логистике, связанные с внедрением цифровых технологий. На примере российского рынка анализируются ключевые инструменты. Результаты исследования позволяют выделить главные тренды и преимущества цифровизации для логистических компаний и их клиентов.*

**Ключевые слова:** цифровая логистика, электронный документооборот ЭДО, оптимизация процессов, управление цепями поставок.

С развитием интернета в последнее десятилетие логистика товаров сильно видоизменилась: компании стали чаще использовать готовые IT-решения для оптимизации деятельности и повышения эффективности логистических процессов. Новые технологии помогают владельцу предприятия принимать более обоснованные решения на всех этапах — от получения заявки на товар, до его доставки конечному покупателю [1]

Рассмотрим подробнее основные цифровые инструменты и их задачи, которые можно применить в современной логистике (таблица 1).

Использование этих инструментов приносит бизнесу ощутимые результаты, так как автоматизация помогает снизить расходы на логистику, ускорить обработку заказов на складе и сделать сроки доставки более предсказуемыми для клиентов [2]

Таблица 1

<b>Система управления транспортом (TMS)</b>	Помогает планировать маршруты и автоматизировать их, выбирать перевозчика, рассчитывать стоимость доставки и отслеживать груз в пути.
<b>Система управления складом (WMS)</b>	Помогает контролировать процессы на складе: от приёмки товара до отгрузки. Повышает точность учёта и скорость выполнения заказов.
<b>Электронный документооборот (ЭДО)</b>	Позволяет обмениваться транспортными накладными, счетами и актами в цифровом виде. Ускоряет работу и снижает число ошибок.
<b>Онлайн платформы в сфере логистики</b>	Служат цифровой площадкой для поиска груза или транспорта, расчёта тарифов и оформления заказов. Объединяют участников рынка в одном месте.
<b>Датчики и системы мониторинга (IoT)</b>	Позволяют в реальном времени отслеживать местоположение груза, а также контролировать его состояние (например, температуру).

Рассмотрим пример применения. Успешный опыт внедрения одного из заявленных ранее цифровых инструментов — электронного документооборота, есть у группы компаний «Деловые Линии» — одного из крупнейших национальных грузоперевозчиков. Проект, направленный на цифровизацию документооборота, стартовал в конце 2023 года с перевода на электронный формат межтерминальных перевозок. К середине 2025 года компания достигла значимых показателей: более 200 тысяч контрагентов использовали для взаимодействия ЭДО.

Изначально работа компании была сопряжена с издержками, характерными для бумажного документооборота: длительные сроки доставки накладных, затраты на печать и курьерские услуги, а также неизбежные «холостые» пробеги транспорта, когда водители вынуждены были заезжать в офисы для сдачи путевой документации. Благодаря внедрению Электронных Транспортных Накладных (сокращенно ЭТрН) компания смогла решить эти проблемы и получить результаты.

Одним из ключевых достижений стало сокращение времени оформления документов. По итогам 2024 года, в течение которого было выпущено около 350 тысяч ЭТрН, время оформления товаросопроводительных документов в рейс сократилось на 50 %. Помимо этого, сократилось 12 000 часов ежегодной работы сотрудников, которое ранее затрачивались на печать и обработку печатной документации [3]

Опыт компании «Деловые Линии» служит практическим подтверждением тезиса о том, что цифровизация

документооборота является ключевым фактором повышения скорости, прозрачности и экономической эффективности в современной логистике.

Поговорим про текущие тренды в логистике. Российский рынок в 2025–2026 годах активно осваивает новые цифровые логистические решения. Этому способствуют несколько ключевых факторов. Реализуются программы по цифровизации транспорта, например, национальная платформа «ГосЛог» [4]. Также планируется сделать электронный документооборот обязательным для всех участников рынка, что способствует тому, чтобы компании внедряли новые технологии. Также в условиях импортозамещения вырос спрос на российские аналоги систем TMS и WMS. Это привело к активному развитию онлайн-решений от российских IT-разработчиков в логистической сфере. И также кратное увеличение числа интернет-заказов после пандемии потребовало от логистики большей скорости и гибкости. Это напрямую привело к необходимости внедрения систем автоматизации [5]

Таким образом, цифровая трансформация логистики представляет собой стратегическое направление развития, которое позволяет компаниям не только оптимизировать внутренние процессы, но и повышать качество обслуживания своих клиентов. Успешное внедрение цифровых инструментов требует комплексного подхода, но при этом открывает возможности для повышения конкурентоспособности товара на современном рынке логистических услуг.

#### Литература:

1. Цифровая трансформация в логистике: как технологии меняют отрасль // РБК URL: <https://companies.rbc.ru/news/SLA9U321ib/tsifrovaya-transformatsiya-v-logistike-kak-tehnologii-menyayut-otrasl/>
2. Цифровая логистика: учебник для вузов / под редакцией В. В. Щербакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 573 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09643-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559710>
3. «Деловые Линии» подвели итоги внедрения ЭТрН // Ved24 URL: <https://ved24.com/news/customs/2025-01-21/oformlenie-transportnykh-nakladnykh-v-2-raza-bystree-delovye-linii-podveli>
4. Дан старт мультимодальным перевозкам в рамках создания ГосЛог // Министерство транспорта РФ URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/11463>
5. Цифровизация логистики: актуальные вызовы и возможности // Astral URL: <https://astral.ru/aj/elem/tsifrovizatsiya-logistiki-aktualnye-vyzovy-i-vozmozhnosti/>



## Определение оптимальных направлений инвестиционной деятельности фирмы на примере ООО «ИнженерКомСтрой»

Полева Кристина Михайловна, студент магистратуры  
Херсонский технический университет (г. Генгическ)

*В статье рассматривается проблема оптимизации инвестиционной деятельности малого строительного предприятия ООО «ИнженерКомСтрой». На основе комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности выявлено противоречие между высокой ликвидностью и финансовой независимостью компании, с одной стороны, и убыточностью ее операционной деятельности, с другой. С помощью SWOT-анализа и метода многокритериальной оценки определены приоритетные направления инвестирования: приобретение строительного оборудования, формирование команды, маркетинг и внедрение систем управления. Разработана финансовая модель, доказывающая экономическую целесообразность предложенной инвестиционной программы в долгосрочной перспективе, несмотря на отрицательный NPV на 5-летнем горизонте.*

**Ключевые слова:** инвестиционная деятельность, оптимизация инвестиций, финансовый анализ, инвестиционный потенциал, строительная отрасль, эффективность инвестиций, NPV, ООО ИнженерКомСтрой.

### Введение

Инвестиционная деятельность представляет собой ключевой фактор обеспечения устойчивого развития компании, повышения её конкурентоспособности и создания долгосрочной стоимости для собственников. Особую важность вопросы оптимизации инвестиционной деятельности приобретают для предприятий строительной отрасли, которые характеризуются высокой капиталоемкостью, длительным производственным циклом и значительными рисками. По данным Росстата, в 2023–2024 годах строительная отрасль России демонстрирует разнонаправленные тенденции: при общем росте объемов строительства наблюдается снижение рентабельности многих компаний из-за удорожания материалов, роста процентных ставок и изменения условий финансирования.

Теоретические и методологические основы инвестиционной деятельности нашли отражение в трудах зарубежных учёных: У. Шарпа, Г. Александера, Дж. Бэйли [7], Р. Брейли, С. Майерса [3]. Среди российских исследователей значительный вклад в развитие теории инвестиций внесли В. В. Бочаров [2], И. А. Бланк [1], Л. Л. Игонина [4]. Вопросы оценки эффективности инвестиционных проектов и выбора оптимальных направлений инвестирования рассмотрены в работах современных авторов: Т. В. Теплова [6], Е. С. Стояновой [5], А. Д. Шеремета [8].

Несмотря на широкую изученность общих принципов инвестиционного менеджмента, практические аспекты их применения для малых предприятий, находящихся на начальном этапе развития, остаются недостаточно исследованными. Такие компании часто сталкиваются с уникальным набором проблем, таких как ограниченный доступ к заемному финансированию, отсутствие производственной базы и неэффективность операционных процессов. Неправильно выбранные направления инвестирования в таких условиях могут привести к быстрой потере капитала и прекращению деятельности, что обуславливает высокую актуальность настоящего исследования.

### Постановка задачи

Цель исследования состоит в разработке научно обоснованных рекомендаций по определению оптимальных направлений инвестиционной деятельности ООО «ИнженерКомСтрой» на основе комплексного анализа финансово-хозяйственного состояния и инвестиционного потенциала предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести комплексный анализ организационно-экономических и финансовых характеристик ООО «ИнженерКомСтрой» за период 2022–2024 гг. для выявления ключевых проблем и сильных сторон.
2. Оценить инвестиционный потенциал компании, определить доступные источники финансирования и их объем.
3. На основе SWOT-анализа выявить проблемы и возможности инвестиционного развития предприятия.
4. С использованием метода многокритериального анализа обосновать приоритетные направления инвестирования.
5. Разработать сводный инвестиционный план и оценить его экономическую эффективность с помощью динамических методов (NPV, IRR, PP, DPP) на основе построенной финансовой модели.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области инвестиционного менеджмента и финансового анализа. В работе использованы общенаучные методы познания (анализ и синтез, системный подход), а также специальные методы экономического анализа: горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности, коэффициентный анализ, методы оценки эффективности инвестиций (NPV, IRR, PI, DPP), SWOT-анализ. Информационную базу исследования составили бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ИнженерКомСтрой» за 2022–2024 гг., данные Федеральной службы государственной статистики и аналитические обзоры.

## Результаты

Объектом исследования выступило ООО «ИнженерКомСтрой» — молодое малое предприятие, специализирующееся на строительстве инженерных коммуникаций в Красноярском крае, находящееся на начальной стадии развития.

**Анализ финансового состояния.** Комплексный анализ финансового состояния предприятия за 2022–2024 гг. выявил ряд критических противоречий.

С одной стороны, компания демонстрирует сильные финансовые позиции:

- **Высокая ликвидность:** коэффициент текущей ликвидности на конец 2024 года составил 193,6 (при норме  $\geq 2,0$ ), что свидетельствует об избыточной платежеспособности.

- **финансовая независимость:** благодаря вкладу учредителей в добавочный капитал (10 000 тыс. руб.) Собственный капитал стал положительным, а коэффициент автономии достиг 0,774 (при норме  $\geq 0,5$ ).

- **Наличие значительных денежных средств:** на счетах компании на конец 2024 года находилось 11 311 тыс. руб., что составляет 95,5 % всех активов.

- **Убыточность:** чистый убыток за 2024 год составил 786 тыс. руб., увеличившись по сравнению с 2023 годом в 16 раз. Рентабельность продаж по чистой прибыли составила -186,3 %.

- **Критически высокая себестоимость:** затраты на 1 рубль выручки в 2024 году составили 3,367 руб., что свидетельствует о полной неэффективности основной деятельности.

- **Падение объемов реализации:** выручка в 2024 году снизилась на 24,2 % по сравнению с 2023 годом.

- **Низкая деловая активность:** коэффициент оборачиваемости активов упал до 0,036 раза в год, что означает, что каждый рубль активов генерирует лишь 3,6 копейки выручки.

- **Отсутствие основных фондов:** предприятие не имеет собственной производственной базы и оборудования, что приводит к высоким затратам на аренду и зависимости от подрядчиков.

Ключевая проблема ООО «ИнженерКомСтрой» заключается в неспособности организовать прибыльную операционную деятельность при наличии значительных свободных финансовых ресурсов. Это указывает на неэффективную бизнес-модель и острую необходимость в разработке инвестиционной стратегии, направленной на создание производственного потенциала.

**Оценка инвестиционного потенциала и SWOT-анализ.** Инвестиционный потенциал компании был оценен как «удовлетворительный» (2,55 балла из 5). Основным компонентом потенциала являются финансовые ресурсы (около 10,5 млн руб. свободных денежных средств), в то время как производственный и кадровый потенциал оценены как низкие. Проведенный SWOT-анализ позволил систематизировать внутренние и внешние факторы, влияющие на инвестиционное развитие.

**Обоснование приоритетных направлений инвестирования.** Для выбора оптимальных направлений инвестирования был применен метод многокритериального анализа с использованием взвешенных оценок. Критериями выступили: потенциальная доходность (вес 0,25), срок окупаемости (0,20), уровень риска (0,20), влияние на снижение себестоимости (0,15), соответствие стратегическим целям (0,10) и доступность финансирования (0,10). В результате были определены четыре приоритетных направления:

1. **Приобретение собственного строительного оборудования** (интегральная оценка 4,30 балла).

2. **Формирование профессиональной команды** (4,15 балла). Без квалифицированного персонала реализация проектов и масштабирование бизнеса невозможны.

3. **Маркетинг и продвижение** (4,05 балла). Необходимо для обеспечения загрузки производственных мощностей и решения проблемы падающей выручки.

4. **Внедрение системы управления проектами** (3,80 балла). Позволит оптимизировать бизнес-процессы, контролировать затраты и повысить общую эффективность.

**Оценка эффективности инвестиционной программы.** На основе приоритетных направлений был разработан сводный инвестиционный план на общую сумму 11 506 тыс. руб., из которых 73,8 % (8 496 тыс. руб.) пла-

Таблица 1. SWOT-анализ ООО «ИнженерКомСтрой»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Наличие значительных денежных средств (11,3 млн руб.) 2. Финансовая независимость (низкая долговая нагрузка) 3. Высокая ликвидность 4. Поддержка учредителей	1. Убыточная операционная деятельность 2. Высокая себестоимость 3. Отсутствие основных фондов 4. Низкая деловая активность 5. Ограниченный кадровый потенциал
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Рост строительного рынка Красноярского края 2. Государственная поддержка МСП 3. Цифровизация строительства 4. Возможность диверсификации услуг	1. Высокая конкуренция 2. Высокие процентные ставки по кредитам 3. Инфляция и рост цен на материалы 4. Дефицит квалифицированных кадров

нируется финансировать за счет собственных средств, а 26,2 % (3 010 тыс. руб.) — за счет лизинга.

Для оценки эффективности была построена финансовая модель на 2025–2029 гг. Модель прогнозирует рост выручки с 14,4 млн руб. в 2025 г. до 50,3 млн руб. в 2029 г. Однако из-за высоких первоначальных затрат на формирование команды и постепенного наращивания загрузки мощностей, предприятие будет оставаться убыточным в первые три года (2025–2027 гг.) и выйдет на прибыльность только в 2028 году.

Расчет показателей эффективности инвестиций на 5-летнем горизонте при ставке дисконтирования 15 % показал следующие результаты:

– Чистая приведенная стоимость (NPV) = **-1 879 тыс. руб.**

– Внутренняя норма доходности (IRR) = **7,1 %** (что ниже требуемой доходности в 15 %)

– Простой срок окупаемости (PP) = **4,7 года**

– Дисконтированный срок окупаемости (DPP) > **5 лет**

Отрицательное значение NPV и низкий IRR свидетельствуют о том, что на 5-летнем горизонте проект не является экономически привлекательным. Однако, учитывая долгосрочный характер инвестиций в строительной отрасли, был проведен расчет на 10-летний период.

### Выводы

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы, обладающие научной новизной и практической значимостью.

**Научная новизна и теоретическое значение** работы заключаются в адаптации и комплексном применении методик финансового и инвестиционного анализа для малого предприятия строительной отрасли, находящегося на начальном этапе развития и характеризующегося уникальным

сочетанием факторов: наличием значительных свободных денежных средств при убыточной операционной деятельности. Было доказано, что для таких компаний стандартный 5-летний горизонт планирования при оценке эффективности капиталоемких проектов может приводить к неверным выводам, и необходимо расширение периода анализа до 7–10 лет для адекватной оценки долгосрочных выгод.

**Практическая значимость** заключается в разработке конкретного, пошагового инвестиционного плана для ООО «ИнженерКомСтрой», реализация которого позволит решить ключевые проблемы компании: снизить себестоимость, увеличить выручку и обеспечить выход на прибыльность. Основными направлениями инвестирования должны стать вложения в собственное оборудование и формирование профессиональной команды.

**Перспективы дальнейших исследований.** Дальнейшие научные разработки в данном направлении могут быть связаны с:

– Разработкой альтернативной, более консервативной инвестиционной стратегии, основанной на поэтапном развитии и минимизации постоянных затрат до формирования устойчивого портфеля заказов.

– Более глубоким анализом рисков проекта, в частности, рисков недостаточной загрузки мощностей, и разработкой механизмов их хеджирования.

– Исследованием возможностей использования инструментов государственной поддержки малого бизнеса для повышения эффективности предложенной инвестиционной программы.

Таким образом, реализация предложенной инвестиционной программы, несмотря на высокие риски и длительный срок окупаемости, является для ООО «ИнженерКомСтрой» стратегически верным решением, способным трансформировать текущую убыточную бизнес-модель в устойчиво развивающееся предприятие.

### Литература:

1. Бланк, И. А. Инвестиционный менеджмент: учебник / И. А. Бланк. — 4-е изд., перераб. и доп. — Киев: Эльга-Н, 2020. — 552 с.
2. Бочаров, В. В. Инвестиции: учебник для вузов / В. В. Бочаров. — 3-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург: Питер, 2021. — 384 с.
3. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс; пер. с англ. — 2-е изд. — Москва: Олимп-Бизнес, 2020. — 1008 с.
4. Игонина, Л. Л. Инвестиции: учебник / Л. Л. Игонина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2021. — 752 с.
5. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е. С. Стояновой. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Перспектива, 2021. — 656 с.
6. Теплова, Т. В. Инвестиции: учебник для бакалавров / Т. В. Теплова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2020. — 724 с.
7. Шарп, У. Инвестиции / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли; пер. с англ. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 1028 с.
8. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 208 с.

## Направления повышения конкурентоспособности продукции строительного предприятия (на примере ООО «Инженеркомстрой»)

Полева Анастасия Александровна, студент магистратуры  
Херсонский технический университет (г. Генгичек)

*В статье рассматривается проблема повышения конкурентоспособности продукции малого строительного предприятия. На основе комплексного анализа деятельности ООО «Инженеркомстрой» выявлены ключевые проблемы, снижающие его рыночные позиции, несмотря на финансовую устойчивость. С помощью метода экспертных оценок определен средний уровень конкурентоспособности (6,77 балла) и выявлены слабые стороны: недостаточная репутация, малый опыт и ограниченное техническое оснащение. Разработан комплекс мероприятий, включающий модернизацию оборудования, внедрение системы менеджмента качества и развитие маркетинга. Экономическая оценка показала высокую эффективность предложенных мер со сроком окупаемости 1,1 года.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, строительная отрасль, ООО «Инженеркомстрой», экспертная оценка, экономическая эффективность, SWOT-анализ, конкурентные преимущества, повышение качества.

### I. Введение

В современных условиях рыночной экономики проблема обеспечения конкурентоспособности продукции приобретает особое значение для хозяйствующих субъектов. Конкурентоспособность является важнейшим фактором коммерческого успеха предприятия, определяя его способность противостоять конкурентам и обеспечивать устойчивое финансово-экономическое положение. В условиях глобализации и усиления международной конкуренции эти вопросы становятся стратегически важными для экономической безопасности и развития предприятий.

Строительная отрасль является одной из наиболее конкурентных сфер экономической деятельности в Российской Федерации. По данным Росстата, в 2024 году в России функционировало более 280 тысяч строительных организаций, что обуславливает высокую степень конкуренции на рынке [1, с. 245]. При этом на долю малых и средних предприятий приходится более 85 % от общего числа, что свидетельствует о высокой фрагментации рынка и интенсивной борьбе между его участниками. В таких условиях предприятиям необходимо постоянно совершенствовать свою продукцию и услуги, формируя устойчивые конкурентные преимущества.

Теоретические и методологические аспекты конкурентоспособности продукции исследованы в трудах отечественных и зарубежных ученых. Значительный вклад в развитие теории конкурентных преимуществ внесли М. Портер [2, с. 78], Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, а также российские исследователи Г. Л. Азоев [4, с. 56], Р. А. Фатхутдинов, Н. С. Яшин [16, с. 67]. Проблемы повышения конкурентоспособности строительных организаций исследовались в трудах А. Н. Асаула, П. Г. Грабового, В. В. Бузырева [11].

Вместе с тем, несмотря на значительное количество научных публикаций, остаются недостаточно изученными вопросы формирования комплексных механизмов повышения конкурентоспособности продукции именно для малых строительных организаций с учетом современных

рыночных условий. Требуют дальнейшего развития экономические методы оценки, учитывающие специфику строительной отрасли и позволяющие формировать обоснованные управленческие решения для данной категории предприятий.

### II. Постановка задачи

Целью исследования является разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции ООО «ИНЖЕНЕРКОМСТРОЙ» на основе комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценки его конкурентных позиций на рынке.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Провести анализ организационно-экономической характеристики и финансового состояния ООО «ИНЖЕНЕРКОМСТРОЙ» за 2022–2024 гг.
2. Выполнить комплексную оценку конкурентоспособности продукции исследуемого предприятия в сравнении с основными игроками рынка.
3. Выявить ключевые сильные и слабые стороны, а также конкурентные преимущества и недостатки продукции компании.
4. Разработать конкретные, практически реализуемые мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции ООО «ИНЖЕНЕРКОМСТРОЙ».
5. Обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий с использованием методов оценки инвестиционных проектов.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области теории конкуренции, управления конкурентоспособностью и экономики строительного производства. В процессе исследования использовались общенаучные методы познания (анализ и синтез, сравнение), а также специальные методы: методы экономического анализа, статистические методы, метод экспертных

оценок, методы стратегического анализа (SWOT-анализ, модель пяти сил Портера) и методы оценки экономической эффективности инвестиций. Информационную базу составили данные бухгалтерской отчетности ООО «ИНЖЕНЕРКОМСТРОЙ», материалы Росстата и научные публикации.

### III. Результаты

Объектом исследования выступило ООО «ИНЖЕНЕРКОМСТРОЙ» — малое предприятие, функционирующее на рынке строительных услуг Красноярского края и специализирующееся на строительстве инженерных коммуникаций.

**Анализ финансово-хозяйственной деятельности.** Анализ деятельности предприятия за 2022–2024 гг. показал, что это молодая, развивающаяся организация. За два года деятельности валюта баланса выросла более чем в два раза, достигнув 11 845 тыс. руб. Финансовое состояние характеризуется высокой устойчивостью и ликвидностью: коэффициент автономии составляет 0,774 (при нормативе

≥ 0,5), а коэффициент текущей ликвидности — 193,6 (при нормативе ≥ 2,0). Это свидетельствует о финансовой независимости и высокой платежеспособности.

Вместе с тем, ключевой проблемой предприятия является убыточность операционной деятельности. На конец 2024 года непокрытый убыток составил 833 тыс. руб. Данная ситуация, при которой компания обладает высокой ликвидностью (остаток денежных средств — 11 311 тыс. руб.) и финансовой устойчивостью, но не может достичь прибыльности, указывает на серьезные проблемы в области конкурентоспособности ее продукции и эффективности бизнес-процессов.

**Оценка конкурентоспособности продукции.** Для оценки конкурентоспособности был применен комплексный метод с использованием экспертных оценок. Продукция ООО «ИНЖЕНЕРКОМСТРОЙ» сравнивалась с продукцией трех ключевых конкурентов на рынке по 11 параметрам, сгруппированным в технические, экономические и организационно-коммерческие. Каждому параметру был присвоен весовой коэффициент, отражающий его значимость для потребителя.

Таблица 1. Результаты экспертной оценки конкурентоспособности

Параметр	Вес	ООО «ИКС»	Конкурент А (лидер)	Конкурент Б	Конкурент В
<b>Технические параметры</b>					
Качество выполняемых работ	0,15	7	9	8	7
Применяемые технологии	0,10	6	9	7	6
Техническое оснащение	0,08	5	9	7	6
Квалификация персонала	0,12	7	9	8	6
<b>Экономические параметры</b>					
Уровень цен	0,18	8	6	7	8
Условия оплаты	0,07	7	7	6	7
Система скидок	0,05	6	7	6	5
<b>Организационно-коммерческие параметры</b>					
Соблюдение сроков	0,13	7	8	7	6
Гарантийные обязательства	0,06	7	8	7	6
Репутация на рынке	0,04	4	9	7	5
Опыт выполнения проектов	0,02	3	10	8	5
<b>Интегральный показатель</b>	<b>1,00</b>	<b>6,77</b>	<b>8,03</b>	<b>7,22</b>	<b>6,60</b>

Интегральный показатель конкурентоспособности продукции ООО «ИНЖЕНЕРКОМСТРОЙ» составил **6,77 балла** из 10, что соответствует среднему уровню. Предприятие уступает двум основным конкурентам (А и Б) и незначительно превосходит конкурента В.

Анализ оценок позволил выявить:

— **Сильные стороны (конкурентное преимущество):** конкурентоспособный уровень цен (оценка 8 баллов) и гибкие условия оплаты.

— **Слабые стороны (конкурентные недостатки):** низкая репутация на рынке (4 балла), малый опыт выполнения проектов (3 балла) и недостаточное техническое

оснащение (5 баллов), что связано с работой на арендованном оборудовании.

**Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности.** На основе выявленных слабых сторон был разработан комплекс из пяти приоритетных мероприятий:

1. **Приобретение базового комплекта строительного оборудования.** Цель — снижение зависимости от аренды, повышение оперативности и качества работ. Стоимость — 7 200 тыс. руб.

2. **Внедрение системы управления качеством на основе стандарта ISO 9001.** Цель — систематизация

процессов, повышение качества и получение доступа к крупным тендерам. Стоимость — 800 тыс. руб.

**3. Реализация программы развития персонала.** Цель — повышение квалификации сотрудников для работы с новыми технологиями и оборудованием. Стоимость — 760 тыс. руб.

**4. Разработка и внедрение комплексной маркетинговой стратегии.** Цель — повышение узнаваемости бренда, формирование положительной репутации и привлечение новых заказчиков. Стоимость (первый год) — 1 000 тыс. руб.

**5. Внедрение системы управленческого учёта и бюджетирования.** Цель — оптимизация управления затратами и обеспечение прибыльности деятельности. Стоимость — 650 тыс. руб.

Общий объем инвестиций в предложенные мероприятия составляет **10 410 тыс. руб.**, что соответствует финансовым возможностям предприятия, имеющего на счетах 11 311 тыс. руб.

**Оценка экономической эффективности.** Оценка показала высокую эффективность предложенного комплекса мер.

Таблица 2. Сводная оценка экономической эффективности мероприятий

Мероприятие	Инвестиции, тыс. руб.	Годовой эффект, тыс. руб.	Срок окупаемости, лет
Приобретение оборудования	7 200	2 880	2,5
Внедрение ISO 9001	800	1 002	0,8
Развитие персонала	760	3 150	0,2
Маркетинговая стратегия	1 000	203	4,9
Управленческий учёт	650	2 530	0,3
<b>ИТОГО</b>	<b>10 410</b>	<b>9 765</b>	<b>1,1</b>

Общий годовой экономический эффект от реализации всех мероприятий составит **9 765 тыс. руб.**, что обеспечит окупаемость инвестиций в течение **1,1 года**. Расчет чистого дисконтированного дохода (NPV) за 5 лет при ставке дисконтирования 15 % дал положительное значение в размере **23 199 тыс. руб.**, а индекс рентабельности инвестиций (PI) составил **3,23**, что подтверждает высокую инвестиционную привлекательность проекта.

Реализация мероприятий позволит предприятию выйти на прибыльный уровень деятельности с прогнозируемой прибылью от продаж **4 700 тыс. руб.** и рентабельностью 17,1 %. Прогнозируемый интегральный показатель конкурентоспособности после реализации мероприятий повысится с 6,77 до **7,72 балла**, что позволит компании превзойти Конкурента Б и существенно сократить отставание от лидера рынка.

#### IV. Выводы

Проведенное исследование позволило разработать комплексный подход к повышению конкурентоспособности продукции малого строительного предприятия и сделать следующие выводы.

**Научная новизна и теоретическое значение** исследования заключаются в разработке комплексного подхода к оценке и повышению конкурентоспособности продукции малого строительного предприятия, который учитывает экономические факторы формирования конкурентных преимуществ и особенности функционирования таких организаций. Предложена и апробирована система показателей оценки конкурентоспособности

строительной продукции, адаптированная к специфике рынка инженерных коммуникаций, что вносит вклад в развитие методологии управления конкурентоспособностью в строительной отрасли.

**Практическая значимость** работы заключается в разработке конкретных, экономически обоснованных рекомендаций по повышению конкурентоспособности продукции ООО «ИНЖЕНЕРКОМСТРОЙ». Предложенный комплекс мероприятий является готовым к внедрению инвестиционным проектом, реализация которого позволит предприятию устранить ключевые слабые стороны, укрепить рыночные позиции, выйти на прибыльный уровень деятельности и создать основу для устойчивого развития. Методические подходы к анализу и оценке могут быть применены другими малыми предприятиями строительной отрасли.

**Перспективы дальнейших научных разработок** в данном направлении могут быть связаны с исследованием влияния цифровых технологий (BIM-моделирование, системы управления проектами) на конкурентоспособность малых строительных организаций, а также с разработкой моделей управления рисками в процессе реализации стратегий повышения конкурентоспособности в условиях нестабильной внешней среды.

Таким образом, для ООО «ИНЖЕНЕРКОМСТРОЙ» приоритетными направлениями повышения конкурентоспособности являются инвестиции в материально-техническую базу, систему качества, персонал и маркетинг. Реализация предложенных мероприятий позволит трансформировать текущую бизнес-модель, обеспечив переход от убыточной деятельности к устойчивому и прибыльному росту.

## Литература:

1. Российский статистический ежегодник. 2024: Стат.сб. / Росстат. — Москва, 2024. — 708 с.
2. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. — 5-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 454 с.
3. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Маркет ДС, 2021. — 432 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. — Москва: Центр экономики и маркетинга, 2020. — 268 с.
5. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 378 с.
6. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа: учебное пособие / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 208 с.
7. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Дело и Сервис, 2021. — 384 с.
8. Асаул, А. Н. Экономика строительства: учебник / А. Н. Асаул, В. В. Бузырев, П. Г. Грабовый. — Санкт-Петербург: СПбГАСУ, 2023. — 392 с.
9. Яшин, Н. С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование: монография / Н. С. Яшин. — Саратов: Научная книга, 2020. — 248 с.
10. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования». — Москва: Стандартинформ, 2015. — 32 с.

## Совершенствование механизмов формирования цен на нефтепродукты в России

Решетов Никита Владимирович, студент магистратуры  
Дальневосточный государственный университет путей сообщения (г. Хабаровск)

*Ценообразование на нефтепродукты в России остается одной из ключевых экономических проблем, поскольку топливный рынок напрямую влияет на транспортные расходы, себестоимость товаров и социально-экономическую стабильность. Высокая зависимость внутренних цен от мировых котировок нефти, особенности налогового маневра, ограниченная конкуренция и технологические ограничения переработки приводят к повышенной волатильности рынка. В этих условиях возрастает необходимость совершенствования механизмов формирования цен, повышения прозрачности и развития инфраструктуры, что делает данное исследование актуальным и практически значимым.*

**Ключевые слова:** ценообразование, нефтепродукты, нефтяная отрасль, налоговый маневр, экспортная альтернатива, внутренний рынок топлива, независимые нефтяные компании, НПЗ, логистика, модернизация нефтепереработки, демпфер, биржевая торговля, конкуренция, государственное регулирование

## Improving the mechanisms for setting prices for petroleum products in Russia

*Pricing of petroleum products in Russia remains one of the key economic problems, as the fuel market directly affects transportation costs, the cost of goods and socio-economic stability. The high dependence of domestic prices on world oil prices, the peculiarities of the tax maneuver, limited competition and technological limitations of refining lead to increased market volatility. In these conditions, there is an increasing need to improve pricing mechanisms, increase transparency, and develop infrastructure, which makes this study relevant and practically significant.*

**Keywords:** pricing, petroleum products, oil industry, tax maneuver, export alternative, domestic fuel market, independent oil companies, refineries, logistics, modernization, damper, exchange trading, competition, government regulation

Для снижения влияния факторов, определяющих ценообразование на рынке нефтепродуктов в России, необходима разработка комплекса оптимизационных мер. Прежде всего, важно обеспечить открытость всей цепочки формирования стоимости, включая заводские

цены, биржевые сделки, транспортные расходы и наценки в рознице. Когда участники рынка и государственные институты видят объективные данные в режиме, близком к реальному времени, это снижает информационную асимметрию и уменьшает вероятность спекулятивных

скачков цен. Непрозрачность внутренней торговли создает стимулы для перераспределения объемов в пользу экспорта и сжатия поставок на внутренний рынок, что значительно влияет на розничные цены. Усиление прозрачности должно сопровождаться укреплением конкуренции: независимые нефтеперерабатывающие заводы (НПЗ) и небольшие поставщики должны иметь реальный доступ к сырью и инфраструктуре, в противном случае вертикально интегрированные компании (ВИНК) могут манипулировать объемами поставок, что создает давление на внутренний рынок. Таким образом, необходимо на государственном уровне обеспечить открытость информации об оптовых биржевых сделках, внутренних отгрузочных ценах НПЗ, средней маржинальности переработки и розницы, а также об объемах отгрузок на экспорт и внутренний рынок [2].

Для создания конкурентной среды, создающей прозрачность рынка нефтепродуктов и обеспечивающей высокую экономическую активность, необходимо организовать поддержку независимых нефтегазовых компаний (ННК). Эксперты полагают, что, если этого не сделать, данные компании совсем исчезнут из отрасли, что недопустимо. ННК активно участвуют в геологоразведке и способствуют рациональному недропользованию, поскольку работают на небольших, малопривлекательных для ВИНК месторождениях. Крупные компании извлекают, как правило, легкую нефть, оставляя в недрах углеводороды, для добычи которых нужно привлекать дополнительные ресурсы. По мнению отраслевых экспертов, в сложившихся условиях целесообразно обратить внимание на развитие в России малых нефтяных компаний. Месторождения, на которых они ведут работу, характеризуются не только небольшими запасами, но и часто худшим их качеством. Средний проектный коэффициент извлечения нефти (КИН) у малых нефтяных компаний на 20 % ниже, чем у ВИНК. Кроме того, необходимо ввести квоты на переработку для независимых НПЗ со стороны как федеральных, так и муниципальных органов власти, чтобы не допускать ситуаций, когда крупные игроки сокращают продажи на бирже / внутреннем рынке. Важно усилить мониторинг и практику штрафов ФАС за злоупотребления вертикальной интеграцией (в сочетании с прозрачностью сделок) [1].

Однако усиление конкуренции невозможно без корректной настройки налогово-тарифной системы. За последние годы налоговые изменения, включая элементы налогового маневра и механизм обратного акциза, неоднократно создавали стимулы для переброса топлива на экспорт, что ослабляло предложение внутри страны. Поэтому требуется адаптировать эти механизмы так, чтобы они стимулировали не только переработку, но и устойчивые поставки на внутренний рынок, а сами компенсации становились более предсказуемыми и привязанными к конкретным объемам и качеству топлива. Конкретно предлагается сделать налоговые корректировки более целевыми и предсказуемыми: привязать обратный акциз к объемам поставок на внутренний рынок

и к качеству топлива, ввести автоматические корректоры налогообложения, которые активируются при резкой динамике розничных цен.

Логичным продолжением такой реформы стало бы внедрение индексной формулы, определяющей справедливую внутреннюю цену. Она должна учитывать мировые котировки, транспортные расходы, налоги и разумную маржу переработки и розницы. Открытая формула должна учитывать: мировую цену (экспортную альтернативу), транспортные/логистические издержки, среднюю маржу переработки и розницы, акцизы/НДС и инфляцию. При этом необходимо применять коридор доверия — допустимое отклонение розничной цены от расчетной формулы (например,  $\pm 5-8\%$ ) с обязательным объяснением причин отклонения. Применение такой формулы с ограниченным коридором допустимых отклонений позволит создать прозрачный ориентир для всех игроков и уменьшит необходимость в экстренных административных решениях [3].

Главной целью внедрения индексной формулы является контроль цен на нефтепродукты в зависимости от нефтяных котировок.

При падении стоимости нефти цены на бензин на внутреннем рынке тоже должны снижаться, но в России все происходит иначе. В стране предусмотрен демпфирующий коэффициент для бензина и дизельного топлива, и сейчас он является отрицательным. Это означает, что НПЗ дополнительно делают отчисления в бюджет при низких мировых ценах на нефть и, наоборот, получают выгоду при высоких. Государство таким способом получает доходы в бюджет за счет внутренних потребителей.

Следующее направление — развитие логистики и инфраструктуры хранения топлива. В России сезонные колебания и ограничения транспортных мощностей нередко провоцируют скачки цен, сгладить которые позволит расширение складских мощностей, снижение барьеров для независимых логистических компаний и повышение гибкости поставок. Поэтому оптимизация логистического компонента должна включать модернизацию транспортной инфраструктуры, развитие независимых терминалов и создание дополнительных коммерческих хранилищ, которые позволят сглаживать сезонные колебания спроса и предложения. Кроме того, предлагается ввести фиксированные тарифы на перевозку нефтепродуктов. Транспортная составляющая розничных цен на бензин зависит в том числе от расположения региона потребления топлива, так как нефтеперерабатывающие заводы распределены по территории страны неравномерно. Удаленность региона от мест производства нефтепродуктов приводит к завышенным транспортным расходам, что отражается на уровне цен [4].

Технологический прогресс и себестоимость переработки также является элементом, влияющим на стоимость нефтепродуктов. Повышение эффективности НПЗ, модернизация оборудования и внедрение энергоэффективных технологий позволяют снижать себестоимость переработки и, следовательно, производить более



доступное топливо. Для ускорения модернизации необходимы гибкие финансовые инструменты, включая инвестиционные кредиты, амортизационные послабления и механизм стимулирующих акцизов, привязанных к качеству производства.

В России относительно невысокий уровень глубины нефтепереработки: 84,7 % против 87 % в Европе и 92 % в США, что также повышает цену на нефтепродукты. Именно от технологического уровня НПЗ зависит доля светлых нефтепродуктов, а значит — себестоимость бензина и дизеля. Современные установки крекинга, гидрокрекинга и гидроочистки позволяют значительно увеличить выпуск более маржинальных и экологичных фракций, что, в свою очередь, снижает давление на цену конечного продукта. Эксперты отрасли, включая аналитиков профильных агентств и исследовательских центров, подчеркивают, что модернизация переработки является наиболее действенным способом оптимизации структуры затрат.

Ключевую роль играет производственная стратегия. Глубокая переработка, например через гидрокрекинг или коксование, позволяет увеличить выход светлых продуктов, таких как бензин и дизель, что повышает маржу, даже если потребуются дополнительные капитальные затраты. Фокус на наиболее прибыльных продуктах и гибкое планирование переработки в зависимости от рыночных цен на сырье и продукцию также способствует повышению экономической эффективности НПЗ [5].

Наконец, современные цифровые технологии открывают новые возможности для оптимизации. Применение

систем искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет прогнозировать выход продукции и оптимизировать технологические параметры, а цифровые двойники завода позволяют моделировать работу НПЗ без остановок, выявляя узкие места и повышая общую эффективность.

Снижение себестоимости переработки нефти на НПЗ возможно на 5–7 % с помощью комплексного подхода, который подразумевает оптимизацию системы закупки сырья, энергии и химических реагентов, минимизацию экологических расходов и потерь, оптимизацию логистики и производства, а также применение современных цифровых технологий.

Таким образом, для повышения устойчивости и предсказуемости ценообразования требуется комплекс мер:

- увеличение прозрачности внутренних сделок;
- поддержка независимых нефтяных компаний;
- корректировка налогового маневра и механизмов акцизов;
- внедрение формульного подхода к установлению справедливых внутренних цен;
- модернизация логистической и перерабатывающей инфраструктуры;
- активное применение цифровых технологий в отрасли.

Реализация данных мер позволит повысить конкурентность рынка, стабилизировать ценовую динамику и обеспечить баланс интересов государства, производителей и потребителей нефтепродуктов.

#### Литература:

1. Варвус, С. А. Оценка конкурентной среды и перспектив развития нефтяной отрасли в России: текущие проблемы и возможные пути их решения / С. А. Варвус, А. А. Ефремова // Теоретическая экономика. — 2024. — № 10 (118). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentnoy-sredy-i-perspektiv-razvitiya-neftyanoy-otrasli-v-rossii-tekuschie-problemy-i-vozmozhnye-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 17.12.2025).
2. Жигалова, О. А. Современное состояние и тенденции развития рынка нефтепродуктов Российской Федерации / О. А. Жигалова // Вестник науки. — 2023. — № 12 (69). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya-rynka-nefteproduktov-rossiyskoj-federatsii> (дата обращения: 17.12.2025).
3. Палеев, Д. Л. Меры государственного регулирования цен на нефть и нефтепродукты как условие укрепления энергетической безопасности России / Д. Л. Палеев // Экономические системы. — 2021. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mery-gosudarstvennogo-regulirovaniya-tsen-na-neft-i-nefteprodukty-kak-usloviye-ukrepleniya-energeticheskoy-bezopasnosti-rossii> (дата обращения: 17.12.2025).
4. Панков, Д. А. Тенденции и прогнозы развития рынка нефтепродуктов / Д. А. Панков, В. Я. Афанасьев // Проблемы экономики и юридической практики. — 2020. — № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-prognozy-razvitiya-rynka-nefteproduktov> (дата обращения: 17.12.2025).
5. Чуvasова, А. А. Изменение методологии ценообразования на нефтепродукты как действенный механизм приоритетного развития нефтепереработки в России / А. А. Чуvasова // УЭКС. — 2017. — № 4 (98). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmenenie-metodologii-tsenoobrazovaniya-na-nefteprodukty-kak-deystvennyy-mehanizm-prioritetnogo-razvitiya-neftepererabotki-v-rossii> (дата обращения: 17.12.2025).

## Анализ проблем и недостатков в системе государственного регулирования в сфере жилищного строительства

Рожкова Елизавета Вячеславовна, студент магистратуры  
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

*В статье рассматривается сфера жилищного строительства. Так же представляется роль государственного управления в данной сфере. Обозначаются основные проблемы и недостатки в системе государственного регулирования в сфере жилищного строительства. А также приводятся основные пути совершенствования государственного регулирования в сфере жилищного строительства.*

**Ключевые слова:** жилищное строительство, жильё, государственное управление, государство, государственное регулирование, градостроительство.

Жилищное строительство является одним из ключевых сегментов национальной экономики, представляющий процесс создания нового жилого фонда, модернизации или ремонта (реконструкции) зданий для удовлетворения потребности населения в жильё. Эта сфера включает планирование, финансирование, проектирование, строительство и последующую эксплуатацию жилых объектов [2].

Качественная и доступная жилая среда формирует основу социальной стабильности, способствует развитию трудовой мобильности и создает условия для увеличения внутреннего спроса и капиталовложений.

Правовые, организационные и экономические механизмы государственного регулирования жилищной сферы остаются предметом дискуссий многих исследователей. Многие проблемы в строительной отрасли обусловлены недостатками действующей системы регулирования [5].

Актуальность исследования подтверждается тем, что правительством в рамках национальных программ ставятся масштабные задачи в жилищной сфере, которые необходимо сочетать с адаптацией жилищной политики к современным экономическим условиям.

Существенную роль играет то, что в условиях нестабильности эффективность государственного регулирования играет ключевую роль в устойчивом развитии строительного комплекса.

Целью настоящей статьи является выявление ключевых проблем и недостатков государственного регулирования жилищного строительства, а также предложение направлений совершенствования регулирования.

Жилищная политика представляет собой совокупность целей и способов действий по реализации целей, формируемых органами власти и управления и отражающих наиболее предпочтительные направления развития жилищной сферы [3].

Главные цели жилищной политики включают в себя:

- создание условий реализации осуществления гражданами своих конституционных прав на жилище;
- обеспечение прав собственности в жилищном секторе;
- содействие в формировании рыночных механизмов и инфраструктуры рынка жилья, обеспечение доступ-

ности жилья и жилищных услуг гражданам в соответствии с их эффективным спросом:

- создание условий для повышения мобильности рабочей силы;
- обеспечение социальной защиты малоимущих граждан в жилищном секторе, что гарантирует их жилищные условия в соответствии с установленными социальными стандартами;
- обеспечение соответствия стандартам безопасности граждан, проживающих в жилых домах, и качества продукции и услуг в жилищном секторе;
- создание обстоятельств для развития результативных рынков жилья, земельных участков для строительства жилищного строительства, строительных материалов, жилищно-коммунального хозяйства, обеспечения производства продукции и услуг в соответствии с потребностями потребителей [6].

Рынок жилья относится к социально значимым и вмешательство государства является неизбежным. Но эффективность этого вмешательства зависит от согласованности инструментов регулирования, качества правовой среды и баланса интересов всех участников.

Обеспеченность населения жильем — один из показателей социальной стабильности и благополучия общества, поэтому государство регулирует сферу строительства путем установления стандартов качества, безопасности и доступности жилья [9].

Ключевые проблемы государственного регулирования представим далее.

1. Высокая регуляторная нагрузка и сложность административных процедур. Эта проблема является наиболее часто встречаемой. Получение разрешений на строительство, ввод объектов в эксплуатацию, подключение к инженерным сетям и согласование проектной документации являются сложными процедурами. Эта проблема проявляется в большом количестве согласующих органов, непрозрачности сроков рассмотрения документов, несогласованность требований у разных ведомств и отсутствии единых стандартов цифровизации. Обозначенная проблема повышает издержки девелоперов, замедляет ввод жилья и влияет на рост цен.

2. Недостатки в законодательстве. Правовое регулирование жилищного строительства характеризуется вы-

сокой изменчивостью. Частые корректировки в градостроительстве, правилах землепользования, ипотечном законодательстве и требованиях к финансированию проектов затрудняют стратегическое планирование деятельности строительных компаний.

3. Ограниченность инфраструктуры земельных участков. Серьезным барьером для развития жилищного строительства является недостаток земельных участков, которые уже подготовлены и оснащены инженерной инфраструктурой. Проблемы проявляются в недостатке инвестиций, неэффективности распределения земельных ресурсов и избыточной зависимости от финансирования со стороны государства.

4. Дисбаланс федерального и регионального уровня. Регулирование строительной отрасли централизовано и региональные особенности часто не учитываются. Так нормы и стандарты, соответствующие федеральному уровню, оказываются либо недостаточными, либо избыточными в регионах. Кроме того, многие субъекты сталкиваются с проблемами кадровой недостаточности в контролирующих органах, что снижает качество государственного управления.

5. Несовершенство механизмов финансовой поддержки. Отдельные инструменты финансовой системы жилищного строительства применяются точно и в моменте, без достаточного анализа их долгосрочного влияния на рынок.

Основными недостатками финансовых механизмов являются следующие:

- зависимость от льготной ипотеки;
- низкий уровень поддержки арендного сектора;
- низкая прозрачность стоимости строительства;
- разрыв между банковским сектором и строительными компаниями.

Эти факторы снижают рыночный баланс между спросом и предложением.

6. Недостаточный контроль качества строительства. Несмотря на совершенствование строительных стандартов, проблема качества жилья остается острой. Проблемы качества напрямую связаны с недостатками регулирования, поскольку именно государственные нормы определяют требования к материалам, технологиям и безопасности.

Проблемы государственного регулирования оказывают комплексное воздействие на рынок жилья и экономику страны в целом. Это проявляется в следующих аспектах:

- рост стоимости жилья;
- снижение инвестиционной активности;
- низкий рост строительной отрасли;
- усиление социально-экономического дисбаланса между регионами;
- снижение качества городской среды.

Так же важно подчеркнуть, что имеют место быть системные причины проблем регулирования.

Во-первых, исторически сложившаяся административная модель сформировала бюрократические процессы существующие и сейчас.

Во-вторых, единая цифровая платформа строительства пока находится на низких темпах развития. Это приводит к отсутствию единой базы градостроительных условий, дублированию информации, невозможности автоматизации процессов и низкой прозрачности взаимодействия.

В-третьих, разные ведомства используют разные регламенты и методы, что тоже затрудняет координацию и увеличивает сроки согласования.

В-четвертых, жилищная политика зачастую ориентируется на краткосрочные задачи стимулирования спроса, помещая долгосрочные цели повышения качества среды и развития инфраструктуры в целом на второй план [7].

Совершенствование государственного регулирования требует комплексного подхода. Основными мерами можно представить следующие:

1. Оптимизация административных процедур. Сокращение количества согласований, внедрение принципа «одного окна», установление четких сроков рассмотрения документов, развитие цифровых сервисов и электронной документации, а также исключение дублирующих требований позволит снизить издержки бизнеса и увеличить скорость ввода жилья.

2. Создание устойчивой нормативно-правовой базы. Систематизация строительных норм, снижение частоты изменения, оценка регулирующего воздействия и разработка долгосрочных стандартов позволит повысить предсказуемость рынка.

3. Поддержка инфраструктуры. Увеличение финансирования инфраструктуры, расширение механизмов государственно-частного партнерства и использование инфраструктурных облигаций позволит повысить эффективность развития жилищного строительства.

4. Усиление региональной независимости. Регионы должны получать больше свободы в вопросах градостроительной политики. Это позволит учесть региональную специфику и стимулировать рынки.

5. Развитие финансовых механизмов. Для устойчивости рынка нужно проводить диверсификацию ипотечных продуктов, развивать рынок арендного жилья, совершенствовать механизмы проектного финансирования и поддерживать инновационные предприятия. Это снизит зависимость от льготной ипотеки и обеспечит рост отрасли.

6. Повышение качества государственного контроля. Контроль должен быть ориентирован не только на выявление нарушений, но и на их предотвращение. Внедрение цифровых технологий мониторинга, усиление ответственности подрядчиков, прозрачность цепочек субподрядчиков и развитие институтов независимой экспертизы повысят качество жилья и доверие населения.

Таким образом, проблемы государственного регулирования жилищного строительства носят комплексный характер и проявляются в различных сферах. Важно уделять внимание развитию нормативно-правовой базы, административных процедур, инфраструктурной обеспеченности и финансовым инструментам.

Все обозначенные ограничения приводят к росту стоимости жилья, снижению инвестиционной активности и ухудшению качества городской среды. Для преодоления этих недостатков нужно провести комплексные изменения.

Эффективное государственное регулирование должно опираться на стратегическое планирование, цифровую

интеграцию процессов, стимулирование конкуренции, развитие инфраструктуры и диверсификацию финансовых механизмов.

И только при условии комплексного подхода возможно создание доступного, качественного и комфортного жилья, как основы устойчивого социально-экономического развития страны.

#### Литература:

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 31.07.2025) [Электронный ресурс]. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 30.11.2025).
2. Абдрахмет Д. М., Бочков А. Ю. Методы и формы российской государственной жилищной политики // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 1(150). — С. 183–186.
3. Бондарчук М. И., Бондарчук А. Д., Субботина М. А. Инновационная деятельность в строительстве: проблемы и современное состояние // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2023. — № 3. — С. 8–11.
4. Зайцева М. В., Малиева П. А., Бирюкова Д. А., Шичих Б. З. Государственная поддержка как драйвер развития рынка жилой недвижимости // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 1(150). — С. 196–202.
5. Звездина Н. В., Сараев А. В. Анализ и моделирование влияния макроэкономических факторов на ввод в эксплуатацию жилой недвижимости в России // Вопросы статистики. — 2023. — № 1. — С. 27–41. -
6. Кузнецова А. Р., Фархутдинов А. М. Экономические факторы, сдерживающие производственную деятельность в отрасли жилищного строительства Российской Федерации // Экономические науки. — 2023. — № 219. — С. 75–81.
7. Леванкова Д. Д., Шершова Л. В. Государственные функции управления в строительстве // Современные перспективы строительства: сборник научных статей по материалам Молодежной научной школы. — Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта. Калининград, 2023. — С. 149–163.
8. Шатохин М. В., Расторгуев С. В., Жахов Н. В. Доступное жилье: взаимодействие бизнеса и власти. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Прометей», 2023. — 366 с.

## Рекомендации по внедрению новых механизмов и инструментов регулирования на рынке жилищного строительства

Рожкова Елизавета Вячеславовна, студент магистратуры  
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

*В статье представлены современные тенденции развития рынка жилищного строительства. Также представляются проблемы, которые требуют внедрения новых механизмов и инструментов регулирования на рынке жилищного строительства. И предлагаются новые механизмы и инструменты, а также рекомендации по их внедрению.*

**Ключевые слова:** рынок жилищного строительства, жилищное строительство, жилье, государственное управление, государство, государственное регулирование.

Рынок жилищного строительства является одним из ключевых сегментов национальной экономики. Он оказывает значимое влияние на социальную стабильность, уровень жизни населения, инвестиционную привлекательность регионов и динамику макроэкономических показателей.

Строительная отрасль занимает важнейшее место в долгосрочном развитии российской экономики, обеспечивая значительный вклад в валовую добавленную стоимость и валовой внутренний продукт [1].

В меняющихся условиях рынка и новых экономических вызовов возникает необходимость модернизации системы государственного регулирования. Традиционные инструменты уже не обеспечивают достаточную гибкость и эффективность.

Актуальность внедрения новых механизмов регулирования обусловлена тем, что повышается потребность в создании доступного жилья, ускоряется внедрение цифровых технологий во все сферы жизни, а также усилива-

ется потребность в сбалансированности регионов и формировании устойчивой городской среды.

Целью данной статьи является разработка рекомендаций по внедрению новых механизмов и инструментов регулирования жилищного строительства.

Сегодня государство активно обсуждает механизмы стимулирования развития рынка жилищного строительства, в том числе посредством законодательных инициатив и финансовых инструментов, что связано с необходимостью решения социально значимых задач, таких как улучшение жилищных условий, обеспечение доступности ипотечного кредитования и снижение уровня жилищной недостаточности [6].

Государственное участие в этом процессе необходимо, так как обеспечение граждан доступным и качественным жильем является одной из главных задач государственной политики.

Г. Ф. Галиуллина, А. Ф. Хабибуллина подчеркивают, что государственное регулирование рынка жилой недвижимости является необходимым в силу его значительной социальной роли. Обеспечение доступного жилья улучшает уровень благосостояния населения и влияет на качество жизни, а рынок недвижимости выполняет не только экономические, но и социальные функции, что требует более активного вмешательства государства [4].

Для определения направлений совершенствования регулирования рассмотрим современные тенденции развития рынка жилищного строительства.

1. Рост спроса на качественное и комфортное жилье. Сегодня наблюдается изменение потребительского ожидания. Повышается внимание к благоустройству, экологичности и развитой инфраструктуры. Это требует обновление стандартов строительства и управления территориальным развитием.

2. Инновационность и цифровизация. BIM-моделирование, индустриальное домостроение, автоматизация строительных процессов и цифровые платформы управления проектами позволяют ускорить ввод объектов и снизить издержки. Но их интеграция ограничена отсутствием единых стандартов и нормативно-правового сопровождения [8].

3. Новые финансовые механизмы и растущая роль банковской сферы. Переход к проектному финансированию изменил структуру взаимодействия между участниками строительной сферы. Это создает предпосылки для снижения рисков, но одновременно и требует высокой степени прозрачности и новых инструментов оценки.

4. Изменение роли государства. В настоящее время постепенно смещается акцент от контролирующей функции государства к стимулирующей. Это реализуется через льготные инструменты, цифровые сервисы и механизмы долгосрочного планирования. Но, важно отметить, что трансформация требует усиления институциональной основы и координации действий между всеми уровнями власти [5].

Перед обоснованием инструментов регулирования рассмотрим основные проблемы, которые требуют внедрения новых регулирующих механизмов.

– административные барьеры. Процессы согласования, получения разрешений, подключения к инженерным сетям и разрешения на ввод объектов остаются длительными и непрозрачными. Это увеличивает стоимость проектов и снижает инвестиционную привлекательность отрасли.

– недостаток подготовленных земельных участков. Отсутствие подготовленных земель повышает затраты и замедляет рост темпов освоения территорий.

– ограниченность финансовых инструментов. Ипотечные механизмы развиты на достаточном уровне, но применение альтернативных инструментов мало распространено.

– низкий уровень цифровизации. Отсутствие единого цифрового пространства данных о земельных участках, инженерных сетях и строительных процессах приводит к дублированию процедур и препятствует снижению административной нагрузки.

– низкое качество строительства. Низкая эффективность контроля и недостаточность независимой экспертизы приводит к снижению качества жилья.

Основной рекомендацией по внедрению новых механизмов становится: системный подход с учетом законодательных, организационных и технологических аспектов. Предлагаемые направления реформирования и механизмы представим далее в виде таблицы 1.

Рассмотрим представленные механизмы и инструменты подробнее.

1. Новые финансовые инструменты и механизмы. Благодаря развитию арендного сектора возможно снизить давление на рынок купли продажи и повысить мобильность населения. Расширение инфраструктурных облигаций при поддержке государства могут стать альтернативой бюджетному финансированию, а внедрение механизмов коллективных инвестиций позволит расширить доступ к финансированию для малых и средних девелоперов.

2. Механизмы повышения качества строительства. Для повышения уровня контроля рекомендуется внедрить институт аккредитованных независимых экспертов, обеспечить прозрачность экспертиз и создать реестр подрядчиков с рейтингом качества. Важно так же разработать стандарты качества к энергоэффективности, использованию экологических материалов и требованиям к городской среде.

3. Административные и организационные механизмы. Внедрение регуляторной карты, содержащей полный перечень требований и процедур для конкретного объекта, позволит сократить неопределенность для девелоперов, сделать сроки прозрачными и снизить коррупционные риски. Новая версия «единого окна» подразумевает собой автоматическую интеграцию с кадастровыми и геоинформационными системами для проверки документов, онлайн контроль статусов и электронный

Таблица 1. Направления и инструменты регулирования на рынке жилищного строительства

Направление	Инструменты
Финансовая сфера	Развитие арендного жилья и его финансирования Развитие инфраструктурных облигаций Внедрение механизмов коллективных инвестиций Модернизация ипотечных инструментов
Качество	Независимая техническая экспертиза Долгосрочные стандарты качества Стимулирование конкуренции среди подрядчиков
Административные и организационные механизмы	Введение модели «регуляторной карты» строительного проекта Создание единого цифрового окна для всех процедур Развитие системы комплексного развития территорий (КРТ)
Цифровые инструменты	использование BIM-моделирования в государственной экспертизе Создание национальной геоинформационной платформы для строительства Внедрение системы цифрового мониторинга строительства

архив. Такое обновление позволит сократить сроки подготовки проектов и стандартизировать процедуры взаимодействия участников процесса. Для повышения освоения территорий необходимо расширять полномочия муниципалитетов по определению зон комплексного развития территорий, а также использовать цифровые документы и стимулировать участие частных инвесторов.

4. Цифровые инструменты регулирования. Цифровые модели зданий позволят повысить точность проектирования, исключить ошибки и сокращать стоимость строительства. А внедрение цифрового мониторинга позволит повысить качество строительства, снизить затраты на проверки и оперативно выявлять отклонения.

Эффективность внедрения инновационных инструментов зависит от роли и качества государственного управления. Государству необходимо проводить модернизацию институциональной среды. Это можно реализовать через создание специализированных центров компетенций, внедрение единых стандартов цифровизации и обеспечение подготовки кадров.

Также важно отметить расширение полномочий регионов. Региональная власть должна принимать участие в определении стандартов строительства и разработке программ развития городской инфраструктуры, а также внедрять собственные механизмы поддержки.

Не менее важно со стороны государственных органов проводить мониторинг эффективности регулирования. Важно публиковать ежегодные отчеты о состоянии строительной отрасли, создавать системы индикаторов эффективности реформ и использовать данные цифрового мониторинга при дальнейшей разработке стратегий.

Таким образом, жилищное строительство является одной из основных отраслей экономики, которое определяет устойчивость социально-экономического развития страны. В современных условиях требуется внедрение новых механизмов регулирования, которые позволят сократить издержки, модернизировать структуру и повысить прозрачность и цифровизацию отрасли.

Предложенные рекомендации включают в себя развитие цифровых инструментов, повышение качества контроля, совершенствование административных процедур, внедрение инновационных финансовых механизмов и стимулирование конкуренции.

Необходимо подчеркнуть, что только комплексная и системная реализация предложенных рекомендаций позволит увеличить эффективность государственного регулирования и ускорить темпы жилищного строительства. Только в таких условиях можно улучшить качество застройки и обеспечить устойчивое развитие городов и страны в целом.

#### Литература:

1. Андреев Д. И. Инновационные технологии в строительстве как фактор развития экономики страны // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 130–142.
2. Бердникова В. Н. Методы государственного регулирования рынка недвижимости в России в период кризиса // Вестник ЧелГУ. 2021. № 12 (458). С. 27–34.
3. Весельская Н. Р., Ау Т. И. Инвестиционные волны в развитии рынка строительства жилья // Актуальные направления развития отраслей права в условиях новой реальности: Материалы Всероссийской научно-практической конференции / Под редакцией А. В. Семенова, Т. В. Слюсаренко, В. Г. Голышева. — Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте. Москва, 2023. — С. 339–346
4. Галиуллина Г. Ф., Хабибуллина А. Ф., Ханнанова С. А. Государственное регулирование рынка недвижимости в России: современные вызовы и проблемы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11 (2) С. 221–225.

5. Ерофеева М. Ю., Некрасов В. В., Филиппов Д. И. Современные условия развития рынка девелопмента жилой недвижимости в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 238–251.
6. Кузнецов Д. А. механизмы государственного регулирования российского рынка жилищного строительства // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 164–174.
7. Лукашенко Т. Р., Ефимова Е. Г. Жилищное строительство в Российской Федерации: проблемы и перспективы в условиях новой реальности // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 12. С. 5899–5914.
8. Пешкова О. А. Жилищное строительство как залог устойчивого обеспечения прав граждан в современных условиях // Глобальный диалог о целях устойчивого развития: правовое измерение: материалы Международной научно-практической конференции (к 75-летию образования ООН). Москва: Московский гуманитарный университет, 2020. С. 245–249.

# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 51 (602) / 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 31.12.2025. Дата выхода в свет: 07.01.2026.

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

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

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

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

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