

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



50  
ЧАСТЬ III  
2025

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 50 (601) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

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

*Редакционная коллегия:*

Жураев Хуснурин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)

Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук

Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук

Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)

Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук

Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук

Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук

Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)

Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук

Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)

Алиева Таира 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

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

На обложке изображен *Николай Иванович Пирогов* (1810–1881), русский врач-хирург.

Родился Николай Иванович в Москве, в семье военного казначея, майора Ивана Ивановича Пирогова и Елизаветы Ивановны Новиковой, которая происходила из старой московской купеческой семьи. Когда мальчику исполнилось тринадцать лет, материальное положение семьи резко пошатнулось, и сложно сказать, как сложилась бы судьба Николая, если бы не его знакомство с известным врачом, профессором Ефремом Мухиным, который бывал в семье Пироговых. Мухина Николай Иванович называл своим духовным отцом. Тот не только раскрыл в мальчике интерес к медицине, но и принял участие в судьбе Николая. Обедневшему семейству профессор помогал материально, а Коле оказывал поддержку при подготовке ко вступительным экзаменам на медицинский факультет Императорского Московского университета.

В 1828 году Николай Иванович был зачислен в Дерптский университет, где готовили будущих профессоров. Это время было не самым благоприятным для развития медицины. В народе все чаще звучали требования прекратить «богомерзкое употребление» людей. А в учебных заведениях демонстрация проводилась на различных макетах и совершенно посторонних предметах (например, преподаватель демонстрировал сокращение мышц, подергивая платок).

Однако революцию во врачебной науке совершил именно Пирогов. После защиты докторской диссертации и двухлетней учебы в Берлине он получил право выбрать российский университет, где мог бы получить профессорскую кафедру.

Свой выбор Николай Иванович остановил на Московском университете. Но по дороге на родину он тяжело заболел и надолго задержался в Риге. В итоге кафедра была занята, а Пирогов стал профессором при Дерптском университете.

Спустя несколько лет он был приглашен в Петербург. Здесь, в Императорской медико-хирургической академии, он занимался подготовкой военных хирургов. Понимая несовершенство многих методов, Пирогов начал искать новые пути спасения раненых.

Благодаря Николаю Ивановичу появились усовершенствованные или совершенно новые приемы, многие из которых используются врачами по сей день. Пирогов решил пойти против протестов публики и начал проводить показательные обучающие операции и исследования на замороженных трупах. Такой метод получил название топографической анатомии, которую также называли «ледяной анатомией».

В 1847 году, направившись в действующую армию на Кавказ, Пирогов на практике доказал эффективность своих новых методов. Здесь он впервые использовал перевязку накрахмаленными бинтами, что оказалось куда более эффективным, нежели использование обычной марли и лубков. В полевых условиях Николай Пирогов

впервые провел операцию с применением эфирного наркоза, что произвело переворот в хирургии.

Уже во время Крымской войны Пирогов стал использовать гипсовую повязку. Это было новшеством, такой метод давал куда больше шансов избежать ампутации конечностей. Пирогов вообще к ампутации прибегал лишь в крайних случаях.

Тогда же Николай Иванович обратил внимание на важность женской работы в медицине. Медсестры, служившие под его началом, были распределены на несколько категорий, что тоже повышало эффективность их работы. Именно «сортировка» медицинского персонала и раненых, созданная Пироговым, заложила основы современной лечебно-эвакуационной службы в армии.

Успехи и достижения Николая Ивановича очень скоро принесли ему большую известность. Но личная жизнь великого человека оказалась непростой. В начале 1840-х годов он решился сделать предложение Екатерине Мойер, дочери своего давнего знакомого Ивана Мойера. Но, отправив письмо ее отцу и бабушке, он получил вежливый отказ.

На втором году жизни в Петербурге доктор Пирогов тяжело заболел. Теперь он особенно остро ощущал свое одиночество и старался найти ту, которая могла бы скрасить его жизнь. После выздоровления Пирогов посватался к Екатерине Березиной, подруге детства Катеньки Мойер. Та ответила согласием, и в 1842 году состоялось скромное венчание. В этом браке родилось двое сыновей. Увы, рождение второго ребенка стоило Екатерине Дмитриевне жизни.

Тяжело переживая свою потерю, Пирогов встретил женщину, которая не меньше, чем он, страдала от душевного одиночества. Это была баронесса Александра фон Бистром, немка, принявшая православие. Вскоре после знакомства он сделал ей предложение, и его избранница ответила согласием. Именно вторая супруга стала верным другом, соратницей и помощницей Пирогова.

В 1881 году Николая Пирогова стали беспокоить боли в нёбе. После осмотра у коллег он получил неутешительный диагноз, о котором уже и сам догадывался — рак верхней челюсти. Он принял свою судьбу спокойно и хладнокровно. В декабре того же года Николая Ивановича не стало.

В черте города Винницы, в селе Пирогово, находится музей-усадьба Н. И. Пирогова, в километре от которой располагается церковь-усыпальница, где покойится забальзамированное тело выдающегося хирурга.

Памятники Пирогову установлены в Москве, Санкт-Петербурге, Севастополе, Виннице, Днепропетровске, Павлограде, Тарту. Его имя присвоено Российскому национальному исследовательскому медицинскому университету. В 2018 году в Петербурге на базе Военно-медицинского музея был открыт музей Н. И. Пирогова.

Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина

# СОДЕРЖАНИЕ

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Николаев А. Е.

Государственные (муниципальные) закупки как эффективный инструмент реализации национальных проектов ..... 137

### Позднева В. А.

Логистические аспекты распространения и поддержки цифровых информационных продуктов ..... 141

### Позднева В. А.

Инвестиционный анализ валютного рынка: руководство для частного инвестора ..... 142

### Пятых А. С.

Формирование курса рубля. Стабильность национальной валюты в санкционных условиях ..... 144

### Резник Т. Н.

Методологические основы управления оборотными средствами предприятия: экономический аспект ..... 147

### Резник Т. Н.

Теоретико-прикладные аспекты формирования источников оборотных средств предприятия в современной экономике ..... 150

### Резник Т. Н.

Совершенствование системы управления запасами в контексте оптимизации оборотных средств производственного предприятия ..... 152

### Савопуло А. А.

Экономические вызовы постсанкционного периода и стратегии развития российской экономики ..... 155

### Салчак Ш. А.

Теоретические основы финансовой устойчивости предприятия: сущность, критерии и методы оценки ..... 158

### Свиридов Г. В.

Зарубежный опыт взаимодействия бюджетных образовательных учреждений с органами государственной власти и общественными организациями ..... 160

### Свиридов Г. В.

Проектирование системы внешних коммуникаций сельской школы: опыт МБОУ «Далековская средняя школа им. Демуса Б. А.» муниципального образования Черноморский район Республики Крым ..... 163

### Селиверстова Е. А.

Конкуренция и ее значение в современной экономике ..... 165

### Скворцова М. М.

Финансовая грамотность населения и её влияние на экономическое поведение: анализ взаимосвязей и последствий ..... 168

### Сулимова Ю. В.

Взаимосвязь конфликта интересов и коррупции в системе государственной службы: механизмы профилактики ..... 171

### Сундеева О. А.

Совершенствование инструментов внутреннего аудита системы менеджмента качества организации ..... 173

### Тарасова А. А.

Формирование земельного рынка в современной России: тенденции, проблемы и перспективы ..... 177

### Трушин И. М.

Положение южнокорейской автомобильной промышленности на российском рынке: обзор четырехлетнего сотрудничества ..... 182

### Тыщенко Е. С.

Разработка системы измерения эффективности и стратегического планирования в государственной культурной политике России ..... 184

### Удодов А. А., Жидко Е. А.

Анализ проблем кадрового управления в современных российских организациях ..... 186

**Чечамушкина Н. О.**

Интегрирование элементов искусственного интеллекта в систему менеджмента качества... 189

**Шоманов Д. Е.**

Бизнес-план по строительству центра обработки данных в г. Алматы ..... 191

**Юдина К. О.**

Экономические кризисы и методы их преодоления ..... 194

**МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И РР****Жерноклеев И. Л.**

Влияние санкций на маркетинговую стратегию российских автомобильных брендов ..... 196

**Рогачёва Д. В.**

Персональный бренд в эпоху цифровых технологий: эволюция, подходы, инструменты 197

**РЕГИОНОВЕДЕНИЕ****Денисова Ю. В.**

Развитие туристического сектора в Татарстане ..... 201

**ГЕОЛОГИЯ****Курбангалиев Д. К.**

Перспективы производства белого цемента в Башкортостане: оценка минерально-сырьевой базы и соответствия требованиям .. 204

**Степанов Р. И.**

Прогнозирование коллекторских свойств удаленной зоны пласта турнейско-фаменских отложений Сорочинско-Никольского месторождения ..... 207

**ЭКОЛОГИЯ****Кривоносова Я. Е.**

К вопросу о разработке федерального проекта по сохранению биологического разнообразия объектов животного мира национального парка «Лосиный остров»..... 209

**СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО****Овчарова П. А.**

Функция целлюлозоразрушающих микроорганизмов в почвообразовании ..... 213

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Государственные (муниципальные) закупки как эффективный инструмент реализации национальных проектов

Николаев Александр Евгеньевич, студент магистратуры

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

*В статье рассматриваются роль и место государственных (муниципальных) закупок в исполнении национальных проектов. Кратко описаны объемы финансирования и результаты закупок, проведенных в рамках наиболее ресурсоемких национальных проектов. Заключительная часть статьи посвящена оценке эффективности государственных (муниципальных) закупок, осуществленных в Республике Татарстан и Ульяновской области в целях исполнения национальных проектов 2019–2024 годов, а также проблемам, выявленным при анализе результатов этих закупок.*

**Ключевые слова:** государственные закупки, национальные проекты, Республика Татарстан, Ульяновская область.

### State (municipal) procurement as an effective tool for implementing national projects

Nikolayev Aleksandr Yevgenyevich, master's student

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow)

*The article examines the role and place of public (municipal) procurement in the implementation of national projects. It briefly presents the amount of funding and the results of procurement carried out within the framework of the most resource-intensive national projects. The final part of the article focuses on evaluating the effectiveness of public (municipal) procurement carried out in the Republic of Tatarstan and the Ulyanovsk Region in order to implement the national projects of 2019–2024, and the challenges identified during the analysis of the results of these procurements.*

**Keywords:** public procurement, national projects, Republic of Tatarstan, Ulyanovsk Region.

В статье 7 Конституции Российской Федерации [1] указано, что Российская Федерация — социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Под понятием «политика» в приведенной статье понимается комплекс мероприятий, проводимых Российской Федерацией в целях управления внутренними социальными связями и охватывающих разнообразные области общественной жизни, наиболее значимыми из которых являются экономика, демография, образование и здравоохранение.

Количество санкций, введенных против Российской Федерации странами коллективного Запада с 2014 года, уже превышает 30 тысяч. Были разорваны взаимовыгодные экономические и торговые связи, вследствие чего в нашу страну больше не поставляют критически важные технологии и оборудование. Президент Российской Федерации В. В. Путин в своем выступлении на съезде Российского союза промышленников и предпринимателей 18 марта 2025 года прокомментировал введенные против

нашей страны ограничения: «Санкции — это не временные меры, а механизм давления на Россию; у конкурентов всегда будет стремление сдержать ее развитие».

В целях осуществления прорывного научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации, увеличения численности населения страны, повышения уровня жизни граждан, создания комфортных условий для их проживания, а также условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека указами Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [2] были определены национальные проекты. Эти указы нацелены на переход от антикризисных мер к целевым действиям для достижения в ближайшие годы конкретных ключевых национальных целей, направленных на улучшение жизни каждого гражданина нашей страны, что особенно актуально в усло-

виях санкций и турбулентности, которая сопровождает современный период развития Российской Федерации [3].

Перспективы достижения целей, обозначенных в указах, напрямую зависят от функциональности сложившейся системы государственного управления, в том числе скоординированной работы федеральных и муниципальных органов власти, органов местного самоуправления, соразмерности задач и финансовых ресурсов.

Первостепенное значение для эффективного выполнения национальных проектов имеют государственные закупки. Государственные (муниципальные) закупки представляют собой совокупность действий, нацеленных на приобретение товаров, работ и услуг для нужд государства (муниципальных образований) за счет бюджетных средств и средств государственных внебюджетных фондов. Реализация закупочного процесса обеспечивается посредством формирования государственного (муниципального) заказа и последующего бюджетного финансирования. В свою очередь, государственный (муниципальный) заказ рассматривается как форма реализации потребности государства (муниципального образования) в каких-либо товарах, работах, услугах для реализации своих полномочий [4].

Для обеспечения достижения целей и целевых показателей, включенных в национальные проекты, государство выступило крупнейшим заказчиком товаров, работ и услуг. При этом было установлено, что в целях мотивации российских производителей к усиленному развитию высокотехнологичных отраслей и развитию своего производства на территории Российской Федерации при осуществлении закупок отечественный товар имеет приоритет перед товаром, произведенным за рубежом.

Первоначально Правительство Российской Федерации оценило расходы по национальным проектам 2019–2024 гг. в 25,7 трлн рублей, из них 13,1 трлн рублей были запланированы за счет средств федерального бюджета,

более 7,5 трлн рублей — из внебюджетных источников, свыше 4,9 трлн рублей — за счет бюджетов субъектов Российской Федерации.

Ключевыми национальными проектами, потребовавшими наибольшего финансирования, стали:

— «Демография» — строительство объектов дошкольного образования, создание условий для занятий массовым спортом, а также спортом высших достижений, поддержка людей старшего поколения;

— «Безопасные и качественные дороги» — строительство и ремонт федеральных автомагистралей, развитие региональной и местной дорожной сети, обновление городского транспорта;

— «Здравоохранение» — оснащение медицинских учреждений современным и высокотехнологичным оборудованием, создание и развитие доступности медицинской помощи в сельских районах, профилактика и лечение онкологических и сердечно-сосудистых заболеваний;

— «Образование» — оборудование школ современными средствами обучения, оборудование техникумов современными классами-мастерскими, формирование образовательной цифровой экосистемы.

Для анализа государственных закупок, проведенных в целях реализации вышеуказанных национальных проектов, в рамках данной статьи была использована информация о закупках, осуществленных в период с 2022 по 2024 годы в Республике Татарстан и Ульяновской области.

Информация о финансировании федеральным центром национальных проектов приведена в таблице 1.

Результаты наиболее значимых государственных закупок, осуществленных в целях реализации национальных проектов 2019–2024 годов, приведены в таблице 2.

Председатель Правительства Российской Федерации М. В. Мишустин, выступая перед нижней палатой российского парламента с итогами работы правительства за 2024 год [5], в том числе подытожил исполнение на-

Таблица 1. Финансирование национальных проектов 2022–2024 гг

Национальный проект / регион	«Демография»		
	2022 год	2023 год	2024 год
<b>Всего</b>	<b>47 000,0 млн руб.</b>	<b>20 400,0 млн руб.</b>	<b>12 800,0 млн руб.</b>
Республика Татарстан	361,6 млн руб.	61,9 млн руб.	2700,0 млн руб.
Ульяновская область	517,0 млн руб.	210,8 млн руб.	5,4 млн руб.
«Безопасные и качественные дороги»			
<b>Всего</b>	<b>373 200,0 млн руб.</b>	<b>329 100,0 млн руб.</b>	<b>113 300,0 млн руб.</b>
Республика Татарстан	10 100,0 млн руб.	3500,0 млн руб.	5500,0 млн руб.
Ульяновская область	3800,0 млн руб.	3300,0 млн руб.	1800,0 млн руб.
«Здравоохранение»			
<b>Всего</b>	<b>185 400,0 млн руб.</b>	<b>150 800,0 млн руб.</b>	<b>52 900,0 млн руб.</b>
Республика Татарстан	3400,0 млн руб.	4900,0 млн руб.	1200,0 млн руб.
Ульяновская область	964,0 млн руб.	727,5 млн руб.	938,1 млн руб.
«Образование»			
<b>Всего</b>	<b>169 800,0 млн руб.</b>	<b>72 500,0 млн руб.</b>	<b>40 200,0 млн руб.</b>
Республика Татарстан	489,9 млн руб.	7700,0 млн руб.	1400,0 млн руб.
Ульяновская область	517,8 млн руб.	410,1 млн руб.	267,1 млн руб.

Таблица 2. Результаты государственных закупок в рамках реализации национальных проектов 2022–2024 гг

Национальный проект / регион	
Республика Татарстан	«Демография» Построено 13 детсадов на 2390 мест. Построен фиджитал-центр для занятий киберспортом (г. Казань). Открыто пять футбольных полей с искусственным покрытием и легкоатлетическими дорожками (г. Казань, г. Набережные Челны, г. Альметьевск, в Аксубаевском и Алатырском районах). Построены три физкультурно-оздоровительных комплекса открытого типа (г. Казань и г. Набережные Челны)
Ульяновская область	Открыто семь детсадов на 1220 дополнительных мест. Построены: Дворец единоборств, центры художественной гимнастики и спортивной борьбы. Построены два физкультурно-оздоровительных комплекса открытого типа (в Ульяновске и Цильнинском районе)
	«Безопасные и качественные дороги»
Республика Татарстан	Отремонтировано 795 км автодорог регионального и межмуниципального значения, включая 34 км кольцевой магистрали непрерывного движения в городе Казани. Закуплено 122 единицы автобусов
Ульяновская область	Построено 8,841 км автомобильных дорог регионального и межмуниципального значения. Отремонтировано 694,9 км автодорог регионального и межмуниципального значения; 95,2 км дорог в городе Ульяновске. Закуплено 27 единиц трамваев
	«Здравоохранение»
Республика Татарстан	Закуплено современное медоборудование, в том числе: 24 единицы передвижных флюорографических комплексов; 4 единицы компьютерных томографов для районных больниц; 2 единицы стационарных рентгеновских аппаратов для поликлиник ГКБ № 7 (г. Казань) и ГБ № 2 (г. Набережные Челны); ангиограф для поликлиники ГКБ № 7 (г. Казань). Закуплено 70 единиц автотранспорта. Построен и введен в эксплуатацию Центр детской онкологии, гематологии и хирургии (г. Казань). В сельской местности построено 29 фельдшерско-акушерских пунктов
Ульяновская область	Отремонтировано 22 взрослых и детских поликлиники, закуплено 170 единиц современного медоборудования и 65 единиц автотранспорта. В сельской местности построено 30 фельдшерско-акушерских пункта. В Новоспасскую районную больницу закуплен ангиограф
	«Образование»
Республика Татарстан	Построены 7 новых школ (3 в г. Казани, по 1 в г. Набережные Челны, с. Усады, с. Куюки и с. Высокая Гора). В 72 сельских школах открылись «Точки роста». Открыты 3 центра «IT-куб»
Ульяновская область	Построены и оснащены оборудованием 3 школы (Лицей ядерных технологий в Димитровграде; Губернаторский лицей № 101 имени Ю. И. Латышева в Ульяновске; Губернаторский лицей № 102). В 245 школах появились центры «Точка роста». 326 школ обновили материально-техническую базу

циональных проектов 2019–2024 годов. На воплощение в жизнь задач и достижение целевых показателей из федерального бюджета было дополнительно направлено 2,8 трлн рублей, что связано с введением временных ковидных и санкционных ограничений. Полностью исполнены ключевые национальные проекты «Демография» и

«Безопасные и качественные дороги», по остальным национальным проектам уровень достижения целей составил 99,9 %.

Так, в рамках исследуемых нацпроектов были построены новые детские сады на более чем 3,5 тысячи мест, что позволило убрать из лексикона жителей Республики

Татарстан и Ульяновской области такое выражение, как «очередь в детский сад». Появились новые спортивные сооружения, включая спортивные площадки открытого типа (уличные). Доступность занятий спортом для жителей значительно улучшилась, особенно в Ульяновской области.

Значительно улучшилось качество медицинской помощи, а также ее доступность. В рамках нацпроекта «Здравоохранение» закуплено и введено в эксплуатацию высокотехнологическое медицинское оборудование в целях предупреждения и выявления на ранних стадиях онкологических и сердечно-сосудистых заболеваний, что повлияло на снижение уровня смертности среди населения исследуемых регионов. Доступность медицинской помощи обеспечена постройкой в сельской местности фельдшерско-акушерских пунктов, а также закупкой передвижных флюорографических комплексов. Положительным фактом является закупка Минздравом Республики Татарстан рентгеновских аппаратов российского производства, что полностью соответствует целям нацпроектов в части закупок высокотехнологичного оборудования отечественного производства.

За 2019–2024 годы в Республике Татарстан и Ульяновской области построены новые школы. Открыты центры «Точка роста», главной целью которых является предоставление всем школьникам, независимо от региона и среды проживания, равных возможностей в получении качественного образования, а также центры «IT-куб», обеспечивающие выявление и развитие у детей способностей и талантов в сфере информационно-коммуникационных технологий, развитие цифровой грамотности и освоение основ информационной безопасности. Данные центры оснащены современным отечественным компьютерным и мультимедийным оборудованием, а также отечественными обучающими робототехническими комплексами, полностью отвечающими запросам современной цифровой среды, которые были поставлены по результатам заключенных государственных и муниципальных контрактов.

Не менее важным показателем удовлетворенности качеством жизни является состояние автодорожной сети, снижение потока транзитного автомобильного транспорта через населенные пункты, а также обновление парка пассажирского транспорта. В рамках нацпроекта отремонтированы автодороги регионального и межмуниципального значения, а также построен участок скоростной федеральной автодороги М-12 «Восток», значительная часть которой проходит по территории Республики Татарстан.

Тем не менее сфера государственных и муниципальных закупок в нашей стране остается подверженной различным негативным рискам. Так, контрольно-надзорными органами выявлялись нарушения действующего законодательства в сфере закупок как со стороны поставщиков (исполнителей), так и со стороны государственных (муниципальных) заказчиков в части карательных сговоров поставщиков в целях ограничения конкуренции, нарушения сроков исполнения условий государственных и муниципальных контрактов, несоответствия качества оказанных строительных услуг, неприменения мер ответственности к поставщикам (исполнителям), нарушающим условия исполнения государственных контрактов.

В целом государственные и муниципальные закупки, осуществленные для достижения целей, предусмотренных национальными проектами 2019–2024 годов, явились эффективным инструментом государственного управления как для роста социально-экономического развития Российской Федерации, так и для повышения уровня жизни граждан нашей страны.

#### Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Федеральным конституционным законом «О поправках к Конституции РФ» от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 14.03.2020 № 1-ФКЗ, от 04.10.2022 № 5-ФКЗ, от 04.10.2022 № 6-ФКЗ, от 04.10.2022 № 7-ФКЗ, от 04.10.2022 года № 8-ФКЗ). — URL: <https://docs.cntd.ru/document/9004937>
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ. — 2018. — № 20. — Ст. 2817.
3. Ильин, В. А. Национальные проекты России: особенности, эффективность реализации: монография / В. А. Ильин [и др.]; под научным руководством В. А. Ильина, А. А. Шабуновой, Т. В. Усковой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Вологодский научный центр Российской Академии Наук». — Вологда: ВоЛНЦ РАН, 2024. — 453 с. — Текст: непосредственный.
4. Федорова, И. Ю. Финансовый механизм государственных и муниципальных закупок: учебник для вузов / И. Ю. Федорова, А. В. Фрыгин, М. Н. Прокофьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 235 с. — (Высшее образование). — Текст: непосредственный.
5. Кузьмин, В. Итоги 2024 года и задачи на будущее. О чем говорил Михаил Мишустин в Госдуме / В. Кузьмин // Российская газета: [сайт]. — 2025. — 26 марта. — URL: <http://rg.ru/2025/03/26/s-dumoj-o-rodine.html> (дата обращения 10.09.2025).

## Логистические аспекты распространения и поддержки цифровых информационных продуктов

Позднева Валерия Александровна, студент

Научный руководитель: 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 исследуется сущность специфики логистических процессов, применяемых к цифровым продуктам. На примере сегмента справочно-информационных систем анализируются основные этапы логистической цепи. Результаты исследования позволяют выделить характерные черты логистики цифровых продуктов, значимые для разработчиков и поставщиков IT-решений.

**Ключевые слова:** логистика цифровых продуктов, цифровая дистрибуция, жизненный цикл программного обеспечения, SaaS-модель, справочно-информационные системы, нормативно-техническая документация.

Развитие цифровой экономики привело к формированию рынка специализированного программного обеспечения и информационно-справочных систем для специалистов различных профилей (например, юристов, инженеров, экологов и т. д.). Данные продукты, не имея материальной формы, обладают особой потребительской ценностью для покупателя, которая основана на содержащейся в них информации и предоставляемом сервисе. Это обуславливает необходимость адаптации традиционных логистических подходов к управлению их созданием, распространением и поддержкой.

Классическая логистика изучает перемещение материальных ресурсов от производителя к потребителю. В случае цифрового продукта физическое перемещение отсутствует, а фокус внимания смещается на управление нематериальными потоками. Логистика подобного про-

дукта ориентирована на предоставление пользователю доступа к корректной и своевременно обновляемой информации [1]

Рынок справочно-информационных систем включает цифровые продукты, объединяющие стандарты (ГОСТы, СНИПы и т. д.), нормативно-техническую документацию, подбор судебной отраслевой практики, модули для автоматизации работы клиента и др. инструменты. Потребителями часто выступают инженерно-технические специалисты, для которых ошибка, вызванная применением устаревших нормативов, сопряжена с высокими производственными, экологическими и экономическими рисками [2].

Логистическая цепь подобного цифрового продукта может быть представлена последовательностью ключевых процессов на рис. 1.

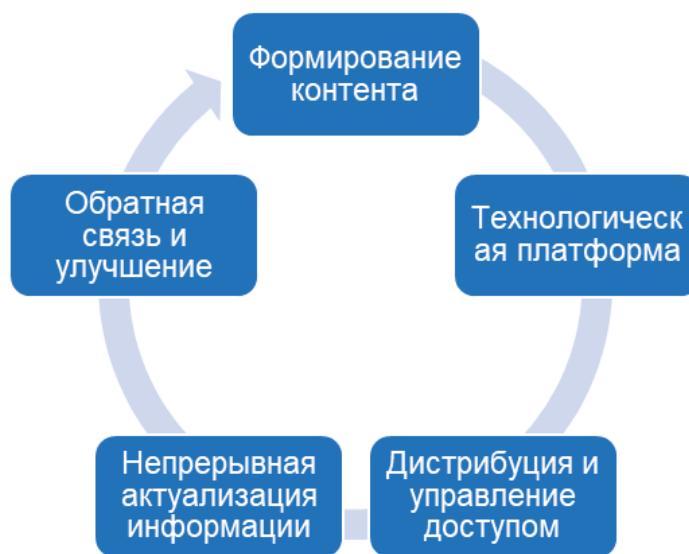


Рис. 1. Основные этапы логистической цепи цифрового продукта

Одним из примеров компании, которая занимается логистикой цифрового продукта, является Техэксперт — разработчик линейки справочно-информационных

систем. Рассмотрим логическую цепочку «Техэксперт: Эксплуатация зданий» для специалистов, ответственных за эксплуатацию зданий в таблице 1.

Таблица 1

Этап логистической цепи	Практическая реализация в системе «Техэксперт: Эксплуатация зданий»
Формирование контента	Создание базы документов (ГОСТ, СНиП, технический регламент), которая дополняется анализом юристов.
Технологическая платформа	Доступ предоставляется по SaaS-модели через веб-сайт. На платформе есть строка для быстрого поиска, а также дополнительные функции: автоматическое сравнение редакций документов, система для автоматической расстановки ссылок и другие сервисы
Дистрибуция и управление доступом	Организована гибкая модель, работающая на базе подписки (6–12 месяцев), позволяющая клиентам подключать тематические блоки (например, по промышленной безопасности, в экологии, строительстве).
Непрерывная актуализация информации и служба поддержки пользователей	Юристы осуществляют круглосуточный мониторинг за новостями в отрасли и обновляют информацию в системе.
Обратная связь и улучшение	Развитие функционала и контента (например, появление новых специализированных блоков) осуществляется на основе обратной связи, полученной в службе поддержки пользователей

Эффективность данной логистической модели для пользователя выражается в измеримых бизнес-результатах. Система позволяет повысить эффективность работы главного инженера, сокращая его время на поиск и анализ эксплуатационной документации. Благодаря использованию актуальной информации и готовых справочных материалов он снижает риск нарушения и получения предписания или штрафа от надзирающего органа во время проверки.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов о сущности и специфике логистики цифровых продуктов. Для разработчиков и поставщиков решений, подобных системе «Техэксперт: Эксплуатация зданий», важным выводом является то, что устойчивое конкурентное

преимущество на рынке справочно-информационных систем формируется не столько объемом базы данных, сколько качеством организации всей логистической цепи. Инвестиции в создание эффективных систем мониторинга, механизмов оперативного обновления, надежных SaaS-платформ и профессиональной поддержки переводят цифровой продукт из простого архива документов в полезный и надежный рабочий инструмент для специалиста.

Следовательно, именно логистика, обеспечивающая непрерывный доступ к корректной информации, выступает основой для формирования долгосрочных и доверительных отношений между поставщиком ИТ-решения и его пользователем, что в конечном итоге определяет устойчивость бизнеса в данной сфере.

#### Литература:

1. Репкина О. Б. Проблемы информационной поддержки логистического процесса // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023;22(4):139–143 // URL: <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-139-143>
2. Центр правовой информации // РНБ URL: [https://nlr.ru/lawcenter\\_rnb/RA390/pravovyie-bazyi-danniyih](https://nlr.ru/lawcenter_rnb/RA390/pravovyie-bazyi-danniyih)
3. Техэксперт: Эксплуатация здания // TEXЭКСПЕРТ URL: <https://cntd.ru/products/tekhekspert-ekspluataciya-zdanij/>

## Инвестиционный анализ валютного рынка: руководство для частного инвестора

Позднева Валерия Александровна, студент

Научный руководитель: 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)

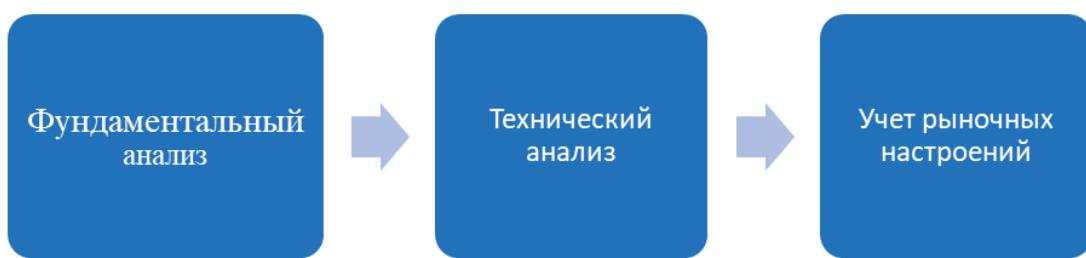
Статья представляет собой практическое руководство по самостоятельному анализу валютного рынка для частного инвестора. Цель работы — сформировать у читателя системный и доступный способ оценки динамики курсов, с фокусом на факторы, влияющие на курс российского рубля в период 2025–2026 годов. В статье последовательно разбираются три ключевых блока: фундаментальный (действия ЦБ РФ, цены на сырье, макроэкономические показатели), технический анализ (чтение графиков, определение трендов и уровней) и учет рыночных настроений. Также рассматрива-

ваются базовые методы управления рисками. Исследование опирается на актуальные официальные источники данных, доступные в России, что делает предлагаемую методику удобной для применения на практике.

**Ключевые слова:** валютный рынок, инвестиционный анализ, цифровые инструменты, прогнозирование.

Развитие онлайн-сервисов открыло для частных лиц широкие возможности для инвестиций, в том числе и на валютном рынке. Однако высокая изменчивость курсов валют, особенно в условиях текущей экономической ситуации в России, требует от инвестора базовых навыков самостоятельного анализа.

Разберёмся подробнее. Валютный курс, простыми словами, — это цена одной денежной единицы, выраженная в другой [1] На него влияет изменение спроса и предложения на мировом рынке и для инвестора важно понимать, какие причины стоят за этими изменениями. Можно выделить три группы факторов:



Рассмотрим подробнее каждый. Первый фактор — это фундаментальный анализ, который изучает общую экономическую ситуацию. Он отвечает на вопрос, почему та или иная валюта должна укрепляться или ослабевать, в долгосрочной перспективе. Основные объекты внимания в данном типе анализа представлены в таблице 1

Таблица 1

Центральный банк России	Для российского рубля, самый важный фактор — это ключевая ставка ЦБ РФ. Её повышение, как правило, поддерживает курс национальной валюты. Даты заседаний и решения банка публикуются на его официальном сайте [2]
Внешнеэкономическая обстановка	Поскольку экономика России зависит от экспорта сырья, курс рубля тесно связан с ценами на нефть и газ. Значит, также необходимо следить за их динамикой [3]
Основные экономические показатели	Данные об инфляции, росте ВВП и торговом балансе, которые регулярно публикуют Росстат на сайте, помогают оценить состояние экономики и прогнозировать последующие изменения в государственной политике [4]

Вторым фактором можно выделить технический анализ — на этом этапе изучаются графики движения цен в прошлом. Его сторонники считают, что история повторяется, и в ценовых движениях также можно найти свои закономерности. Для того, чтобы определить тренд, необходимо посмотреть на график и понять общее направление движения: вверх (восходящий тренд), вниз (нисходящий тренд) или в сторону (боковой тренд). Далее нужно отметить на графике важные ценовые отметки, где рост неоднократно останавливался (уровень сопротивления) или где падение прекращалось (уровень поддержки). Чтобы получить дополнительные сигналы, на график добавляют индикаторы. Скользящая средняя показывает сглаженное направление тренда, а индекс относительной силы помогает определить, не перекуплена ли валюта в данный момент. Эти инструменты встроены практически во все торговые платформы.

Третий блок — это учёт рыночных настроений. Рынок меняется не только из-за объективных причин, но также и из-за эмоциональных действий инвесторов. В периоды массовых волнений (например, из-за геополитических новостей) капитал часто уходит из рискованных активов, а значит, это может ослаблять рубль и валюты других развивающихся стран. Настроения отражаются в заголовках новостей, аналитических обзорах и общей тональности обсуждений в профессиональных сообществах [5]. Наиболее эффективный анализ получается при объединении данных из всех трёх источников.

Важно помнить, что ни один анализ не даёт точной гарантии. Рынок непредсказуем, и всегда могут произойти неожиданные события. Поэтому главное правило частного инвестора — это грамотное управление рисками. Для этого можно использовать стоп-лосс — приказ на автоматическое закрытие убыточной сделки при достижении определённого уровня финансовых потерь и учитывать размер вложений — не стоит вкладывать в одну финансовую сделку большую часть своих денежных средств.

Таким образом, современные методы анализа валютного рынка основываются на комбинации инструментов, а цифровые сервисы делают их доступными для частного инвестора. В современных условиях, умение системно подходить к информации и управлять рисками становится важнее, чем попытки предсказать изменения на валютном рынке, основываясь на мнении аналитиков в интернете и других непроверенных инструментов.

Литература:

1. Открытый бюджет города Москвы // budget.mos.ru URL: <https://budget.mos.ru/fin-literacy/184>
2. Ключевая ставка Банка России // cbr.ru URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/keyrate/](https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/)
3. Индекс ВВП // Inveb.ru URL: <https://www.inveb.ru/index-gdp>
4. Федеральная служба государственной статистики // Росстат URL: <https://rosstat.gov.ru/>
5. Сентимент. Разбираемся в психологии толпы на рынке // БИК Экспресс URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/sentiment-razbiraemsia-v-psikhologii-tolpy-na-rynke>

## Формирование курса рубля. Стабильность национальной валюты в санкционных условиях

Пятых Анна Сергеевна, студент

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В данной статье проанализированы факторы, влияющие на формирование курса рубля в России, выявлены причины изменения валютного курса. Также в этой статье указаны меры Центрального банка по поддержанию стабильности рубля и изучено влияние санкций на устойчивость российской валюты на внутренних и международных рынках.

**Ключевые слова:** валюта, рубль, санкции, валютный коридор, ключевая ставка.

## Formation of ruble exchange rate. Stability of national currency under sanctions

Pyatykh Anna Sergeevna, student

St. Petersburg State University of Economics

Factors that influence on formation of ruble exchange rate in Russia are analysed in this article. Also the article describes stabilization methods towards ruble and shows the impact of sanctions on stability of Russian national currency in international and domestic markets.

**Keywords:** currency, ruble, sanctions, currency corridor, key rate.

Курсы валют формируются под воздействием законов спроса и предложения на валютном рынке. Валюта — это тоже товар, подчиняющийся рыночным механизмам. Чем больше спрос на валюту, тем выше ее цена, и наоборот. Кроме спроса и предложения есть и иные факторы, которые оказывают свое влияние на формирование валютного курса.

Например, денежно-кредитная политика Центрального Банка может существенно отражаться на национальной денежной единице. Обратимся к практике Банка России с 1990-х годов. Центральный Банк проводил политику валютного коридора, т. е. поддерживал курс рубля искусственно. Целью Банк России ставил снижение волатильности, сдерживание инфляции и накопление золотовалютных резервов. Впервые валютный коридор был введен 8 июля 1995 года. От официального курса рубль отклонялся на -5,7 % до +7,5 %. [2] С января 2006 действовал наклонный валютный коридор. В основе лежала привязка

к курсу доллара США с учетом текущей инфляции. С 2008 года был введен бивалютный коридор, то есть привязка шла не только к доллару, но и к евро. На 2025 год Центральный Банк не устанавливает валютный коридор.

Кроме того, в российских реалиях важное место в экономике занимает нефтегазовый сектор. Его доля в ВВП на 2025 год составляет 13,2 % [3]. Экспортные поступления увеличивают денежную массу иностранной валюты, что укрепляет рубль. Однако в связи с санкциями такая связь стала меньше прослеживаться. Потолок цен на нефть значительно влияет на продажи российской нефти. Стоит отметить связанное с сырьевым экспортом бюджетное правило. Оно было пересмотрено в 2023 году: был установлен целевой уровень — количество денег, поступающее в бюджет от продажи сырья. В отличие от прошлого бюджетного правила, которое применяло расчет денежных поступлений при помощи установки базовых цен на нефть, новая модель предполагает меньшую зависи-

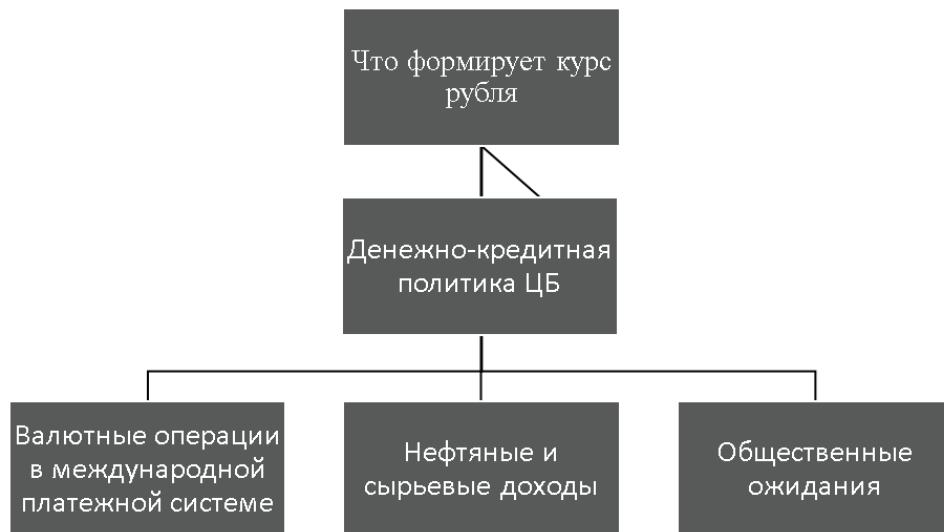


Рис. 1. Что формирует курс рубля [1, с. 235]

симость от нефтяных доходов. Значит, преобладает тенденция диверсификации экономики. Курс рубля незначительно, но зависит от подобных изменений, так как ослабляется связь валюты с нефтяными доходами.

Помимо экспортных трудностей финансовая система России столкнулась с отключением от платежной системы SWIFT (были отключены 10 российских банков: ВТБ, Сбербанк, «Россельхозбанк», Московский кредитный банк, «Открытие», «Совкомбанк», банк «Россия», «Промсвязьбанк», «Новикомбанк», ВЭБ.РФ) [4]. Сократилось число валютных операций, так как вместо удобной и наложенной системы приходится пользоваться медленными вариантами иностранных переводов. Из этой проблемы вытекает следующая: запреты на свободное конвертирование валют создают искусственный дефицит иностранной валюты.

На формирование курса рубля могут влиять и ожидания общества. Если доверие к национальной платежной единице начнет падать, то большое количество людей начнет скупать валюту. Этот психологический фактор действительно оправдывает ожидания людей: массовая покупка национальной валюты снижает ее платежеспособность, т.е. рубль обесценивается и падает на валютном рынке. Так, необдуманные действия населения способны оказать существенное влияние на стабильность валюты.

Как же происходит формирование официального курса рубля Банка России? Центральный Банк открывает торги на валютном рынке с 10:00, а закрывает в 19:00 по московскому времени. За это время на Московской бирже происходят сделки по парам валют (перевод в рубли с долларов, конвертирование, покупка одной валюты вместо другой). По итогам дня считается среднее значение курса. Этот средний курс является официальным курсом на следующий день.

Для многих финансовых организаций, предприятий, фирм и предпринимателей важно быть в курсе всех из-

менений валютного курса. Только так можно рассчитать наиболее выгодное время для покупки, продаж и инвестирования. С поправкой на курс считается возможная прибыль и убытки. Таким образом, курс валюты — важнейший бухгалтерский показатель.

Проанализируем устойчивость рубля в условиях санкций, вводимых с 2022 года. Во-первых, рынок стал менее ликвидным. Уход большинства зарубежных компаний привел к оттоку капиталов. Снизилось число иностранных инвесторов, а значит прекратилась часть валютных операций с рублем. Рубль стал уязвимее. Центральный банк отметил крайне высокую волатильность рубля из-за ограниченного импорта и ажиотажа на отдельные категории товаров и услуг. [5] Повышение ключевой ставки остановило инфляцию. Инфляция, как следствие резких экономических перемен в условиях санкций, оказывает негативное влияние на стабильность национальной валюты. Обесценивание денег ослабляет рубль, делает его менее привлекательным обменным средством, ослабляет доверие населения и инвесторов. Посмотрим, как менялась ключевая ставка и курс рубля (к доллару) (рис. 2).

Из графика видно, что, как только стоимость рубля по отношению к доллару начинает расти, ЦБ РФ повышает процентную ставку, чтобы избежать высоких темпов инфляции. Таким способом Банк России борется с обесцениванием рубля не только на валютных международных рынках, но и на внутренних. Высокая ключевая ставка делает кредиты менее привлекательными для населения. Значит, не растет объем денежной массы стране при и так большой инфляционной нагрузке.

Несмотря на сложную геополитическую обстановку рубль сохраняет твердые позиции. Экономика России успешно адаптировалась к новым условиям. Новые торговые сотрудничества, в частности с Китаем и странами БРИКС, поддерживают валютные операции. Рубль укрепляется относительно юаня. Также российская нацио-

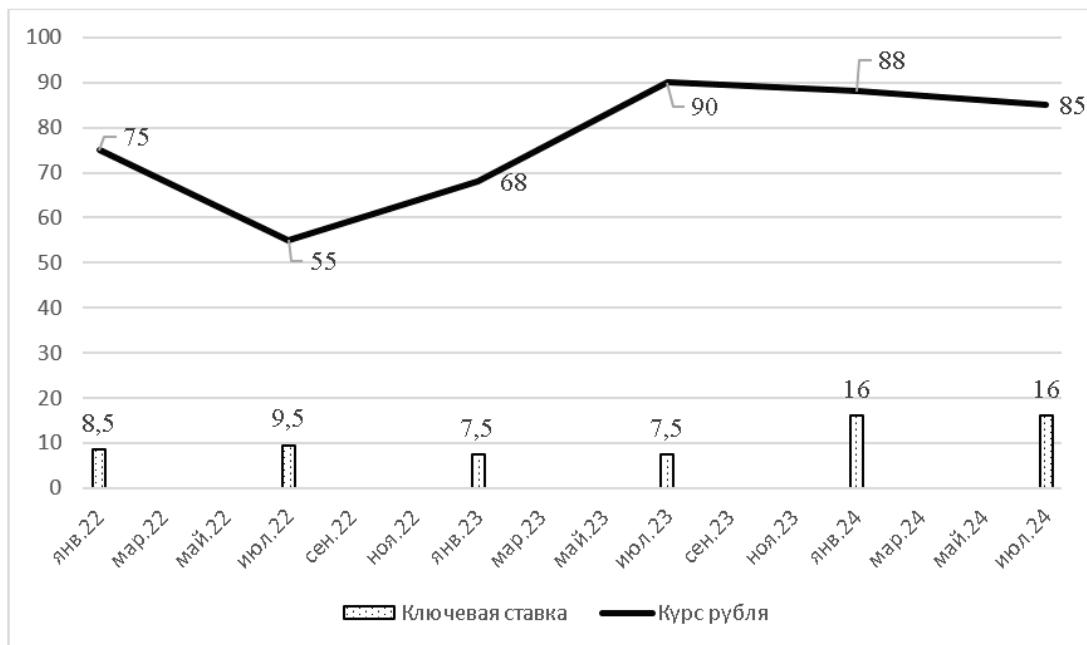


Рис. 2. Зависимость ключевой ставки от курса рубля [6]

нальная денежная единица стабильно торгуется в интервале 80–85 руб./доллар [7].

Итак, российская экономика смело отвечает на санкционные вызовы. Политика ЦБ РФ направлена на поддер-

жание устойчивости рубля. Из анализа выше ясно: учет всех факторов, которые формируют курс рубля, помогает выявить возможные уязвимые места и предотвратить девальвацию.

#### Литература:

1. Мирхудаев Э. Ф. Обменный курс рубля в России: в поиске баланса// Инновации и инвестиции № 7. — 2023. — С. 231–234.
2. ЦБ завершил переход к плавающему курсу рубля// tass.ru [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/1562762> (дата обращения 01.12.2025)
3. Социально-экономическое положение России. Росстат. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm> (дата обращения 20.10.2025)
4. SWIFT: как работает, последствия отключения, альтернативы, какие страны отключены// t-j.ru [Электронный ресурс] — Режим доступа: [https://t-j.ru/guide/swift/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://t-j.ru/guide/swift/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения 02.12.2025)
5. Итоги работы Банка России 2022: коротко о главном| Банк России// cbr.ru [Электронный ресурс] — Режим доступа: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/results\\_work/2022/perelomnyy-god-dlya-rossiyskoy-finansovoy-sistemy-itogi/](https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2022/perelomnyy-god-dlya-rossiyskoy-finansovoy-sistemy-itogi/) (дата обращения 04.12.2025)
6. Центральный банк Российской Федерации | Банк России // cbr.ru [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cbr.ru/> (дата обращения 04.10.2025)
7. Геополитика и инфляция: как санкции влияют на рубль// www.tbank.ru [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/41552ccb-09b4-4beb-b8e2-06335d5f6ac5/?author=profile> (дата обращения 05.12.2025)

## Методологические основы управления оборотными средствами предприятия: экономический аспект

Резник Татьяна Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Фурсова Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент

Московский финансово-юридический университет МФЮА

Статья посвящена исследованию методологических и прикладных основ управления оборотными средствами предприятия как центрального элемента обеспечения его финансовой устойчивости и операционной эффективности. В работе проводится анализ экономической сущности управления оборотным капиталом, рассматривается его эволюция от функций текущего обеспечения к стратегической роли в создании стоимости. Автор подробно исследует основные составляющие политики управления оборотными средствами: управление запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами и кредиторской задолженностью, раскрывая их взаимосвязь и противоречия. Особое внимание уделяется выбору стратегии финансирования оборотных активов и ее влиянию на риск ликвидности и рентабельность. В заключении формулируются принципы построения эффективной системы управления оборотными средствами, адаптированной к современным экономическим условиям, подчеркивается необходимость баланса между консервативными и агрессивными подходами для достижения стратегических финансовых целей предприятия.

**Ключевые слова:** управление оборотными средствами, политика управления, финансовый цикл, ликвидность, рентабельность, стратегия финансирования, операционная эффективность.

Управление оборотными средствами представляет собой область финансового менеджмента, интегрирующую решения в сфере операционной деятельности и краткосрочного финансирования с целью обеспечения непрерывности производства и сбыта при одновременной оптимизации уровня вложений в ликвидные активы. Экономическое содержание данного управления раскрывается через дилемму между ликвидностью и прибыльностью.

Высокий уровень оборотных средств, выражющийся в значительных запасах сырья, готовой продукции и свободных денежных ресурсах, минимизирует риск сбоев в операционном процессе и укрепляет платежеспособность, однако омертвляет капитал, снижая общую доходность инвестиций. И наоборот, агрессивное сокращение оборотных активов до минимально необходимого уровня способно увеличить показатели рентабельности, но делает предприятие уязвимым к колебаниям спроса и сбоям в цепочках поставок, повышая риск технической неплатежеспособности даже при формальной прибыльности. Таким образом, управление оборотными средствами можно определить как непрерывный процесс нахождения и поддержания динамического равновесия между этими двумя полюсами, определяемого конкретными условиями хозяйствования, отраслевой спецификой и выбранной финансовой стратегией.

С эволюцией финансовой науки менялось и восприятие роли оборотного капитала. Если в ранних подходах он рассматривался преимущественно как технический элемент, обеспечивающий трансформацию материальных ценностей в процессе производства, то современная парадигма подчеркивает его стратегическое значение. Оборотные средства представляют собой не просто ресурс для покрытия текущих нужд, но и объект активного управления, решения в отношении которого оказывают прямое влияние на денежные потоки, стоимость капитала

и, в конечном итоге, рыночную стоимость компании. Эта трансформация взглядов отражена в исследованиях, где подчеркивается, что эффективное управление оборотным капиталом высвобождает денежные средства и сокращает потребность в дорогостоящем внешнем финансировании, выступая тем самым источником создания стоимости [1, с. 134]. Следовательно, современный финансовый менеджер подходит к оборотным активам с тех же позиций, что и к долгосрочным инвестициям: через призму анализа альтернативных издержек, оценки риска и вклада в достижение стратегических целей.

Фундаментальной концепцией, лежащей в основе управления оборотными средствами, является понятие операционного (рабочего) цикла и финансового цикла. Операционный цикл измеряет период времени между приобретением материальных ресурсов и получением денежных средств от реализации готовой продукции, включая этапы хранения запасов, производства и инкассации дебиторской задолженности. Финансирование этого цикла требует отвлечения собственных или заемных средств. Финансовый цикл, или цикл оборотного капитала, представляет собой отрезок времени, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота, и рассчитывается как операционный цикл за вычетом периода обращения кредиторской задолженности.

Сокращение длительности финансового цикла является одной из первостепенных задач управления, так как прямо уменьшает потребность в финансировании и повышает рентабельность. Достигается это за счет ускорения оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности, а также за счет рационального использования отсрочек платежа, предоставляемых поставщиками. Каждый день сокращения финансового цикла высвобождает денежные средства, которые могут быть направлены на инвестиции, сокращение долга или выплату дивидендов.

Политика управления запасами образует один из краеугольных камней системы управления оборотными средствами. Запасы, включающие сырье, незавершенное производство и готовую продукцию, обеспечивают непрерывность производственного процесса и возможность удовлетворения спроса покупателей. Однако они же связаны со значительными издержками хранения, риском устаревания и порчи, а также иммобилизацией капитала. Классические экономические модели, такие как модель оптимального размера заказа (EOQ), предлагают подход к определению объема заказа, минимизирующему совокупные издержки по размещению заказа и хранению запасов. Однако в современных условиях, характеризующихся высокой волатильностью спроса и стремлением к минимизации всех видов издержек, акцент сместился в сторону концепций бережливого производства и логистики. Применение методик вроде «точно в срок» (JIT) позволяет существенно сократить страховые запасы, перенося часть ответственности за их содержание на поставщиков. Эффективное управление запасами требует не только применения математических моделей, но и глубокого анализа структуры запасов, например, с помощью ABC-анализа, который позволяет дифференцировать усилия по контролю, сосредоточив внимание на наиболее дорогостоящих позициях [2, с. 88]. Управление запасами невозможно в отрыве от прогнозирования спроса и налаживания эффективных коммуникаций в цепочке поставок.

Управление дебиторской задолженностью направлено на оптимизацию объема коммерческого кредита, предоставляемого покупателям. С одной стороны, либеральная кредитная политика, выраженная в предоставлении длительных отсрочек платежа и мягких условиях инкассации, является мощным инструментом стимулирования сбыта и завоевания рыночной доли. С другой стороны, она приводит к росту вложений в дебиторскую задолженность, увеличивает потребность в оборотных средствах и порождает риск безнадежных долгов. Экономическая задача состоит в том, чтобы найти точку, в которой предельный доход от дополнительных продаж, обеспеченных смягчением кредитных условий, равен предельным издержкам, связанным с финансированием и риском увеличения дебиторской задолженности.

Для решения этой задачи используется комплекс инструментов, включая анализ кредитоспособности клиентов, установление дифференцированных лимитов кредитования, разработку эффективной системы напоминаний и работы с просроченной задолженностью, а также использование таких финансовых инструментов, как факторинг. Факторинг, переводя дебиторскую задолженность в немедленный денежный поток, хотя и сопряжен с издержками, позволяет предприятию передать риски инкассации специализированной организации и сосредоточиться на основной деятельности [3, с. 201].

Управление денежными средствами и их эквивалентами преследует цель обеспечения текущей платежеспособности при минимизации издержек, связанных с поддержанием

неработающих остатков. Классическая модель Баумоля, а также более сложная модель Миллера-Оппа, предлагают подходы к определению оптимального размера денежного остатка или границ его колебаний, исходя из соотношения трансакционных издержек и альтернативной доходности кратковременных финансовых вложений.

На практике управление денежными средствами концентрируется на двух взаимосвязанных процессах: ускорении их поступления и рационализации выплат. Ускорение инкассации достигается за счет использования электронных платежных систем, системы концентрации счетов (lock-box), внедрения скидок за раннюю оплату. Рационализация выплат предполагает, напротив, использование всех предоставляемых поставщиками отсрочек без ущерба для деловой репутации, централизацию платежей для лучшего контроля и синхронизацию денежных притоков и оттоков. Современные технологии казначейского управления и объединения денежных средств позволяют консолидировать денежные остатки по группе компаний или счетам, минимизируя внешнее заимствование и повышая эффективность использования временно свободных средств.

Управление кредиторской задолженностью, являясь пассивной составляющей оборотного капитала, представляет собой искусство использования средств контрагентов в качестве источника бесплатного или условно-бесплатного финансирования. Грамотное использование предоставленных поставщиками отсрочек платежа напрямую сокращает финансовый цикл и потребность в иных, более дорогих источниках. Однако эта политика имеет четкие экономические границы. Во-первых, отказ от использования скидок за раннюю оплату фактически представляет собой плату за пользование кредитом поставщика, величина которой может многократно превышать стоимость банковского кредита. Во-вторых, злоупотребление отсрочками подрывает доверие партнеров и может привести к ухудшению условий поставки или даже разрыву отношений. Таким образом, политика в области кредиторской задолженности должна быть сбалансированной, учитывающей как ценность отсрочки как финансового ресурса, так и стратегическую важность надежных отношений с ключевыми поставщиками.

Выбор стратегии финансирования оборотных средств представляет собой отдельную и крайне важную задачу, определяющую уровень финансового риска предприятия. В экономической теории и практике традиционно выделяют три подхода: агрессивный, консервативный и умеренный. Агрессивная стратегия предполагает финансирование всей постоянной части и части переменной оборотных активов за счет краткосрочных источников (краткосрочных кредитов и кредиторской задолженности). Такая политика минимизирует стоимость капитала, поскольку краткосрочные обязательства обычно дешевле долгосрочных, но максимально увеличивает риск ликвидности, так как требует постоянного рефинансирования и делает предприятие уязвимым к ужесточению условий на кредитном рынке.

Консервативная стратегия, напротив, ориентируется на финансирование всех оборотных активов, включая их переменную часть, за счет долгосрочных источников (собственного капитала и долгосрочных займов). Это устраниет риск технической неплатежеспособности, связанный с невозможностью продления краткосрочных обязательств, но приводит к завышенной стоимости капитала и снижению рентабельности из-за наличия неиспользуемых в отдельные периоды свободных средств. Умеренная (или компромиссная) стратегия стремится найти баланс: постоянная часть оборотных активов покрывается долгосрочными источниками, а переменная, связанная с сезонными колебаниями, — краткосрочными [4, с. 156]. Реализация этой стратегии требует точного прогнозирования потребностей и эффективного управления денежными потоками.

Оценка эффективности управления оборотными средствами осуществляется через систему финансовых показателей. Коэффициенты оборачиваемости (запасов, дебиторской и кредиторской задолженности) в днях показывают среднюю продолжительность пребывания капитала в той или иной форме. Их динамика и сравнение с отраслевыми нормативами позволяют выявить узкие места в операционном цикле. Абсолютные и относительные показатели ликвидности (коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности) отражают способность предприятия своевременно гасить краткосрочные обязательства. Важным интегральным показателем является рентабельность оборотного капитала, демонстрирующая, сколько прибыли генерирует каждый рубль, вложенный в оборотные активы. Особое место занимает показатель свободного денежного потока от операционной деятельности, который в конечном счете является результатом всей политики управления оборотными средствами. Позитивный и растущий операционный денежный поток свидетельствует о том, что компания не только прибыльна по данным отчета о финансовых результатах, но и способна генерировать реальные денежные средства в результате своей основной деятельности, что является признаком финансового здоровья.

#### Литература:

1. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. — Москва: Финансы и статистика, 2019. — 768 с.
2. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2 т. / Ю. Бригхем, М. Эрхардт; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. — СПб.: Экономическая школа, 2017. — Т. 2. — 669 с.
3. Бланк, И. А. Управление оборотным капиталом / И. А. Бланк. — Киев: Ника-Центр, 2018. — 256 с.
4. Росс, С. Основы корпоративных финансов / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 1088 с.
5. Савчук, В. П. Управление финансами предприятия / В. П. Савчук. — Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2018. — 480 с.
6. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы: учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. В. Теплова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 655 с.
7. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 479 с.
8. Яковлев, Р. А. Оборотный капитал компаний: эффективное управление и источники финансирования / Р. А. Яковлев // Финансы и кредит. — 2021. — № 3 (48). — С. 45–58.

Управление оборотными средствами не существует изолированно от других финансовых процессов. Оно тесно связано с инвестиционной политикой, так как масштабные капитальные вложения могут требовать перераспределения ресурсов и временно повышать потребность в оборотном капитале. Оно пересекается с дивидендной политикой, поскольку решение о выплате значительной части прибыли акционерам ограничивает возможности внутреннего финансирования оборотных активов. Наконец, оно зависит от выбранной стратегии роста: экспансивный рост, как правило, сопровождается пропорциональным увеличением потребности в оборотных средствах, в то время как рост за счет повышения эффективности может позволить увеличить объем деятельности при неизменном или даже снижающемся уровне оборотного капитала. Поэтому разработка политики управления оборотными средствами должна осуществляться в рамках единой системы финансового планирования и бюджетирования, где прогнозируемые показатели оборачиваемости и уровня оборотных активов становятся частью основных финансовых бюджетов компании.

В условиях экономической нестабильности, высокой волатильности сырьевых рынков и дестабилизации в глобальных цепочках поставок значение эффективного управления оборотными средствами многократно возрастает. Оно трансформируется из тактической задачи по обеспечению текущей ликвидности в стратегический инструмент повышения устойчивости бизнеса. Способность оперативно адаптировать уровни запасов, ужесточать или смягчать кредитную политику, перестраивать отношения с поставщиками становится конкурентным преимуществом.

Таким образом, современная система управления оборотными средствами должна быть гибкой, информационно обеспеченной и глубоко интегрированной в общую стратегию компании, позволяя не только минимизировать издержки, но и создавать ценность, укрепляя финансовую независимость и способность предприятия к развитию в долгосрочной перспективе.

## Теоретико-прикладные аспекты формирования источников оборотных средств предприятия в современной экономике

Резник Татьяна Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Фурсова Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент

Московский финансово-юридический университет МФЮА

Статья посвящена исследованию экономической природы и структуры источников формирования оборотных средств предприятия. В работе осуществляется анализ эволюции теоретических взглядов на категорию оборотного капитала, рассматриваются различные подходы к классификации источников его финансирования. Особое внимание уделяется экономическим характеристикам собственных, заемных и привлеченных источников, а также факторам, определяющим их выбор в практике финансового менеджмента. На основе синтеза современных экономических концепций рассматривается проблема оптимизации структуры источников финансирования оборотных активов с позиции критерии ликвидности, рентабельности и финансового риска. Результаты исследования позволяют углубить понимание стратегических и тактических аспектов управления финансовыми ресурсами, направленного на обеспечение устойчивости и эффективности хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** оборотные средства, источники финансирования, собственный капитал, заемный капитал, управление ликвидностью, финансовая устойчивость, стоимостная оценка капитала.

Проблема формирования оборотных средств занимает центральное место в системе финансового управления предприятием, поскольку непосредственным образом связана с обеспечением его текущей платежеспособности и операционной эффективности. Оборотные средства, представляя собой стоимостную форму оборотных производственных фондов и фондов обращения, требуют постоянного воспроизводства и авансирования в хозяйственный процесс. Экономическое содержание данного процесса заключается в формировании и поддержании оптимального объема ликвидных активов, достаточного для непрерывного финансирования производственно-сбытового цикла. Теоретический анализ позволяет рассматривать источники формирования оборотных средств не просто как статьи пассива баланса, но как элементы единой финансовой стратегии, выбор которых детерминирован совокупностью экономических, отраслевых и внутрифирменных факторов. Финансирование оборотных активов выступает в качестве одного из наиболее динамичных аспектов финансовой политики, требующего постоянного соотнесения целевых установок в области рентабельности и риска.

Эволюция экономической мысли отражает различные подходы к трактовке сущности оборотного капитала и принципов его формирования. В классических теориях управления финансами оборотные средства часто рассматривались преимущественно с позиции обеспечения технической стороны производства, а вопросы их финансирования сводились к необходимости покрытия минимальных постоянных потребностей. Современная финансово-экономическая парадигма смещает акцент в сторону активного управления структурой источников как инструмента создания стоимости и управления рисками. Как отмечается в исследованиях, посвященных сущности оборотного капитала, в настоящее время преобладает взгляд на него как на объект стратегического выбора, а не просто как на следствие производственной не-

обходимости [1, с. 45]. Такая трактовка предполагает, что решения о том, за счет каких ресурсов будут финансироваться запасы, дебиторская задолженность и денежные средства, оказывают непосредственное влияние на рыночную стоимость предприятия через механизм затрат на капитал и финансовой устойчивости.

В экономической литературе и практике устоялось разделение всех источников формирования оборотных средств на три крупные группы: собственные, заемные и привлеченные. Собственные источники, основу которых составляют уставный, резервный, добавочный капитал и нераспределенная прибыль, традиционно рассматриваются в качестве основы финансовой автономии предприятия. Их основным экономическим преимуществом является отсутствие явных расходов в форме процентов и фиксированных сроков возврата, что снижает финансовые риски в периоды рыночной нестабильности. Однако с позиции теории стоимости капитала собственные ресурсы не являются бесплатными. Альтернативной стоимостью их использования выступает доход, который могли бы получить владельцы предприятия, инвестировав эти средства в иные активы с сопоставимым уровнем риска. Кроме того, зависимость от внутренне генерируемой прибыли для пополнения оборотных средств может ограничивать темпы роста компании и делать ее уязвимой к циклическим колебаниям рентабельности.

Формирование оборотных средств за счет нераспределенной прибыли представляет собой наиболее консервативную стратегию, которая, с одной стороны, укрепляет финансовую независимость, а с другой — может привести к возникновению агентских конфликтов между менеджментом и акционерами в отношении дивидендной политики. Реинвестирование прибыли в оборотные активы является экономически оправданным, если внутренняя норма доходности от такого вложения превышает стоимость альтернативных возможностей для собственников.

В условиях высокой неопределенности и дороговизны внешнего финансирования роль собственных источников, в особенности прибыли, закономерно возрастает. Исследования в области управления оборотными средствами подчеркивают, что достаточный уровень собственных оборотных средств служит важным индикатором финансовой устойчивости и способности предприятия преодолевать временные затруднения [2, с. 112].

Заемные источники, к которым относят прежде всего банковские кредиты и займы, а также выпущенные облигации, предоставляют предприятию возможность гибкого наращивания финансовых ресурсов в объемах, превышающих возможности внутреннего накопления. Их экономическая природа связана с возникновением фиксированных финансовых обязательств. Использование заемных средств для финансирования оборотных активов базируется на принципе согласования сроков, согласно которому краткосрочные оборотные активы должны финансироваться за счет краткосрочных обязательств. Это позволяет минимизировать стоимость капитала, поскольку краткосрочные кредиты, как правило, дешевле долгосрочных. Однако такая стратегия сопряжена с повышенным риском ликвидности: в момент наступления срока платежа предприятие должно располагать достаточными денежными средствами или иметь возможность рефинансировать долг. Стоимость заемного капитала не ограничивается процентной ставкой, она также включает в себя косвенные издержки, связанные с ужесточением договорных условий (кovenantов) и возможной потерей финансовой гибкости.

Выбор между собственными и заемными источниками для финансирования оборотного капитала является одним из центральных вопросов финансовой политики. Согласно традиционным представлениям, существует компромисс между риском и доходностью. Активное использование заемных средств, снижая средневзвешенную стоимость капитала за счет налогового щита, может повышать рентабельность собственного капитала. Однако эта стратегия увеличивает финансовый риск и вероятность наступления кризиса ликвидности.

В экономической литературе дискутируется вопрос о целевой структуре капитала применительно к оборотным активам. Некоторые авторы отстаивают подход, при котором постоянная часть оборотных средств (системная составляющая, не зависящая от сезонных колебаний) должна финансироваться из долгосрочных источников — собственного капитала и долгосрочных займов. В то же время переменная часть, связанная с сезонностью или циклическим ростом, может покрываться за счет краткосрочных кредитов [3, с. 78]. Данная стратегия, известная как умеренная или компромиссная, направлена на балансирование между издержками финансирования и риском.

Третью группу составляют так называемые привлеченные источники, или устойчивые пассивы. С экономической точки зрения это ресурсы, постоянно находящиеся в обороте предприятия, но не принадлежащие ему

на праве собственности. Наиболее значимым элементом здесь выступает кредиторская задолженность перед поставщиками, которая по своей природе является бесплатным и автоматически возобновляемым источником финансирования. Его объем определяется условиями договоров поставки, рыночными обычаями и переговорной силой компании. Бесплатность этого источника является условной, поскольку отказ от использования предоставляемых поставщиками скидок за раннюю оплату фактически представляет собой альтернативные издержки.

Чрезмерное наращивание кредиторской задолженности, хотя и дает временный приток ликвидности, способно подорвать деловую репутацию предприятия и привести к санкциям со стороны контрагентов. Другими элементами устойчивых пассивов являются резервы предстоящих расходов и начисленные, но не выплаченные обязательства по заработной плате и налогам. Управление этими источниками требует тонкого баланса между стремлением максимизировать объем бесплатного финансирования и необходимостью соблюдения финансовой дисциплины и нормативных требований.

Эффективность управления источниками формирования оборотных средств не может быть оценена в отрыве от общей экономической конъюнктуры и отраслевой специфики. В фазе экономического подъема, когда растут объемы продаж и деловая активность, предприятия часто сталкиваются с необходимостью наращивания оборотного капитала. В таких условиях повышается роль доступных и гибких источников, что может стимулировать рост зависимости от краткосрочных заемных средств. В период рецессии или финансовой нестабильности приоритеты смещаются в сторону сохранения ликвидности и сокращения зависимости от внешнего финансирования, что актуализирует задачу высвобождения средств из оборотного капитала и опоры на собственные ресурсы. Отраслевые особенности также накладывают значительный отпечаток.

Для предприятий с длительным производственным циклом (например, тяжелое машиностроение, судостроение) характерна высокая доля незавершенного производства, что требует более значительных долгосрочных вложений в оборотные средства. В торговле и сфере услуг, где преобладают товарные запасы и денежные средства, структура источников может быть более гибкой с акцентом на краткосрочные обязательства.

Стратегические решения в области формирования оборотных средств тесно интегрированы с другими аспектами финансового менеджмента, в частности с инвестиционной и дивидендной политикой. Так, масштабные капитальные вложения, финансируемые за счет собственной прибыли или долгосрочных кредитов, могут ограничивать возможности предприятия по наращиванию собственных оборотных средств. Агрессивная дивидендная политика, направленная на максимизацию выплат акционерам, аналогичным образом сокращает внутренние источники финансирования текущей деятельности. Поэтому современный подход к управлению фи-

нансами предприятия предполагает разработку единой, согласованной политики, в которой решения об источниках оборотного капитала принимаются с учетом долгосрочных целей и ограничений. Важным инструментом такой согласованности выступает финансовое планирование и бюджетирование, в рамках которого прогнозируется потребность в оборотных средствах и прорабатываются возможные сценарии их покрытия.

Показатели, характеризующие обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами и структуру источников их формирования, являются важнейшими объектами анализа со стороны внешних контрагентов — кредиторов, инвесторов, поставщиков. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, рассчитываемый как отношение собственных оборотных средств к оборотным активам, отражает долю чистых ликвидных активов, финансируемых за счет устойчивых долгосрочных источников. Низкое значение этого показателя сигнализирует о высокой зависимости от краткосрочных обязательств и потенциальных рисках платежеспособности. Рутинным значимым индикатором выступает соотношение заемных и собственных источников в покрытии оборотных активов. Постоянный мониторинг этих показателей, а также факторов, влияющих на их динамику, составляет необходимую основу для принятия своевременных управленческих решений по корректировке финансовой политики. В условиях волатильности финан-

совых рынков способность оперативно адаптировать структуру источников финансирования к меняющимся условиям становится конкурентным преимуществом.

В завершение, процесс формирования оборотных средств предприятия представляет собой многомерную экономическую задачу, выходящую за рамки простого технического обеспечения текущей деятельности. Он предполагает стратегический выбор между различными типами финансовых ресурсов, каждый из которых обладает уникальным сочетанием стоимости, доступности, риска и гибкости. Эффективное управление источниками финансирования оборотного капитала требует глубокого понимания экономической природы каждого источника, его взаимосвязи с общими финансовыми целями предприятия, а также учета внешних макроэкономических и отраслевых условий.

Современная теория и практика финансового менеджмента предлагают не универсальные рецепты, а концептуальные рамки и аналитические инструменты, позволяющие находить оптимальные для конкретного предприятия решения, балансируя между необходимостью поддержания ликвидности, минимизации издержек и обеспечения финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе. Дальнейшее развитие исследований в данной области связано с разработкой адаптивных моделей, способных учитывать возрастающую сложность и неопределенность глобальной экономической среды.

#### Литература:

1. Бланк, И. А. Управление оборотным капиталом / И. А. Бланк. — Киев: Ника-Центр, 2018. — 256 с.
2. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. — Москва: Финансы и статистика, 2019. — 768 с.
3. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2 т. / Ю. Бригхем, М. Эрхардт; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. — СПб.: Экономическая школа, 2017. — Т. 2. — 669 с.
4. Росс, С. Основы корпоративных финансов / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 1088 с.
5. Савчук, В. П. Управление финансами предприятия / В. П. Савчук. — Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2018. — 480 с.
6. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы: учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. В. Теплова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 655 с.
7. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 479 с.
8. Яковлев, Р. А. Оборотный капитал компаний: эффективное управление и источники финансирования / Р. А. Яковлев // Финансы и кредит. — 2021. — № 3 (48). — С. 45–58.

## Совершенствование системы управления запасами в контексте оптимизации оборотных средств производственного предприятия

Резник Татьяна Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Фурсова Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

Статья посвящена исследованию экономических аспектов совершенствования системы управления запасами как доминирующего элемента оборотных средств производственного предприятия. В работе обосновывается тезис о транс-

формации роли управления запасами из операционной задачи в стратегический фактор повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности. Анализируется эволюция методологии управления запасами от классических детерминированных моделей до современных концепций, интегрированных в логистику и финансовое планирование.

Особое внимание уделяется экономическим последствиям различных стратегий управления запасами, их влиянию на продолжительность финансового цикла и величину оборотного капитала. Рассматриваются практические инструменты совершенствования системы, включая нормирование, категорирование и внедрение адаптивных логистических моделей. Статья содержит выводы о необходимости комплексной оценки издержек и выгод при реформировании системы управления запасами в условиях нестабильной экономической среды.

**Ключевые слова:** управление запасами, материально-производственные запасы (МПЗ), оборотные средства, логистика, финансовый цикл, издержки хранения, экономическая эффективность, система нормирования.

**С**овершенствование системы управления запасами представляет собой целенаправленный процесс реформирования методологических, организационных и технологических основ планирования, учета и контроля за движением материально-производственных запасов (МПЗ) с целью оптимизации их объема и структуры. В контексте управления оборотными средствами производственного предприятия данная проблема приобретает первостепенное значение, поскольку запасы сырья, материалов, незавершенного производства и готовой продукции зачастую составляют наиболее значительную часть его текущих активов.

Экономическая природа запасов характеризуется внутренним противоречием: с одной стороны, они являются необходимым условием обеспечения непрерывности и ритмичности производственного процесса, а также устойчивости в условиях колебаний спроса и надежности поставок; с другой — их избыточный объем приводит к иммобилизации финансовых ресурсов, росту издержек хранения и повышению риска морального и физического устаревания. Так, система управления запасами находится в центре конфликта интересов между производственной, маркетинговой и финансовой службами предприятия, а ее совершенствование направлено на нахождение экономически обоснованного компромисса, минимизирующего совокупные издержки при заданном уровне обслуживания производства и сбыта.

Теоретические основы управления запасами были заложены в первой половине XX века с разработкой классических детерминированных моделей, наиболее известной из которых является модель оптимального размера заказа (Economic Order Quantity, EOQ). Данная модель, основанная на ряде строгих допущений о постоянстве спроса, неизменности цены и моментальности поставки, предлагает формальный подход к расчету объема партии заказа, минимизирующую сумму издержек по размещению заказов и издержек хранения запасов [1, с. 155]. Несмотря на свою аналитическую стройность, классическая модель EOQ часто оказывается недостаточной для сложных условий реального производства, характеризующихся стохастическим спросом, колебаниями цен, ограниченной мощностью складов и действием фактора сезонности. Эволюция методологии была направлена на преодоление этих ограничений через разработку вероятностных мо-

делей, моделей с учетом дефицита, а также систем управления, дифференцированных по типам запасов.

Современный экономический подход рассматривает запасы не как статичную величину, а как динамический буфер, связывающий несовпадающие во времени процессы снабжения, производства и распределения. Соответственно, совершенствование системы управления предполагает ее интеграцию в общую логистическую стратегию предприятия, где решение о норме запаса принимается с учетом всего множества факторов, влияющих на цепочку создания стоимости.

Экономическая оценка эффективности системы управления запасами базируется на анализе двух взаимосвязанных групп показателей: показателей, характеризующих состояние запасов, и финансовых результатов, на которые это состояние влияет. К первой группе относятся абсолютные показатели (величина запасов в денежном и натуральном выражении, их структура) и относительные коэффициенты оборачиваемости (коэффициент оборачиваемости запасов, период одного оборота в днях). Ускорение оборачиваемости запасов свидетельствует о повышении эффективности их использования, сокращении периода иммобилизации капитала. Однако этот процесс имеет экономический предел, определяемый технологическими требованиями производства, минимально допустимым уровнем страхового запаса и условиями закупки сырья.

Чрезмерное ускорение оборачиваемости может привести к росту операционных рисков, срывам производства из-за отсутствия материалов и, как следствие, к потерям прибыли, многократно превышающим экономию на издержках хранения. Вторая группа показателей включает в себя влияние политики запасов на финансовые результаты: величину оборотного капитала, коэффициент текущей ликвидности, рентабельность активов и, что особенно важно, на величину свободного денежного потока от операционной деятельности. Эффективная система управления запасами способствует высвобождению денежных средств из оборотного капитала, что непосредственно увеличивает операционный денежный поток — ключевой индикатор финансового здоровья компании [2, с. 202]. Совершенствование системы, таким образом, должно быть нацелено не на механическое сокращение запасов, а на оптимизацию их уровня с точки зрения вклада в генерацию денежных средств.

Одним из центральных инструментов совершенствования является научно обоснованное нормирование запасов. Норматив запаса определяет плановый, экономически обоснованный размер запаса в днях или в стоимостном выражении, необходимый для обеспечения непрерывности производственного процесса. Процесс нормирования включает расчет норм по отдельным элементам: текущему, страховому, подготовительному и сезонному запасам. Текущий запас предназначен для обеспечения производства между двумя очередными поставками, его норма зависит от периодичности поставок и среднесуточного потребления.

Страховой запас призван нейтрализовать риски, связанные с отклонениями в сроках поставки или в интенсивности потребления, и его расчет требует вероятностной оценки возможных сбоев. Сложность экономически грамотного нормирования заключается в количественной оценке альтернативных издержек: издержек поддержания страхового запаса (капитальные, складские, риск устаревания) и издержек его отсутствия (потери от простоя производства, срочных закупок по высоким ценам, упущенная выгода от несостоявшихся продаж).

Современные подходы к нормированию предполагают использование методов математической статистики, имитационного моделирования и анализа исторических данных о поставках и потреблении для более точной калибровки норм, особенно страхового запаса.

Важным направлением совершенствования является категорирование запасов и применение дифференцированных методов управления к разным категориям. Наиболее распространенным является ABC-анализ, основанный на принципе Парето, согласно которому небольшая доля номенклатурных позиций (группа А) обычно обеспечивает большую долю совокупных затрат на запасы. К группе А относятся наиболее дорогостоящие и/или критически важные для производства виды сырья и комплектующих, требующие тщательного контроля, точного нормирования и, возможно, индивидуальных условий поставки. Группа В включает позиции со средним значением затрат, а к группе С относят многочисленные, но малооцененные предметы, управление которыми может быть упрощено и делегировано (например, использование системы с фиксированным размером заказа или периодической инвентаризации) [3, с. 88].

Такой дифференцированный подход позволяет рационально распределить ограниченные управленические ресурсы, сконцентрировав усилия на контроле над теми запасами, которые оказывают максимальное влияние на финансовый результат и устойчивость производства. Дальнейшее углубление анализа возможно за счет одновременного применения XYZ-классификации, которая группирует запасы по признаку стабильности потребления, что позволяет адаптировать методы прогнозирования и пополнения для каждой комбинированной категории (например, AX, BZ, CY).

Интеграция системы управления запасами в концепции бережливого производства (Lean Production) и ло-

гистики «точно в срок» (Just-in-Time, JIT) представляет собой радикальный путь совершенствования, направленный на принципиальное сокращение всех видов запасов, рассматриваемых как один из видов потерь (муда). Экономическая философия JIT основывается на идее синхронизации поставок материалов с производственным графиком таким образом, чтобы они поступали непосредственно в производственную зону непосредственно перед моментом их использования. Это позволяет минимизировать или полностью исключить складские запасы сырья и незавершенного производства, резко сократив связанные с ними издержки и потребность в оборотном капитале. Однако успешная реализация данной концепции предъявляет исключительно высокие требования к надежности и гибкости поставщиков, качеству поставляемых материалов, слаженности внутренних производственных процессов и точности планирования. Экономические риски перехода на систему JIT значительны: любое нарушение в цепочке поставок (например, из-за аварии у поставщика или транспортных проблем) способно парализовать все производство, приведя к огромным убыткам. Поэтому внедрение элементов JIT является экономически оправданным в условиях стабильного спроса, географической близости проверенных поставщиков и высокой культуры производства, и зачастую реализуется в гибридных формах, сочетающих принципы бережливости с поддержанием стратегических страховых запасов по критически важным позициям.

Совершенствование системы управления запасами в современной экономике неразрывно связано с процессами цифровизации и внедрением информационных систем. Замена электронных таблиц и локальных баз данных на интегрированные ERP-системы (Enterprise Resource Planning) позволяет создать единое информационное пространство, где данные о запасах в реальном времени становятся доступными для всех заинтересованных подразделений: от отдела снабжения и производства до финансовой службы и высшего руководства. Автоматизация процессов учета, контроля движения и расчета потребности в материалах (системы MRP II — Manufacturing Resource Planning) минимизирует ручной труд, снижает количество ошибок и обеспечивает более точное и оперативное планирование. Использование технологий автоматической идентификации (таких как штрих-кодирование или RFID-метки) ускоряет и повышает точность инвентаризации. Экономический эффект от внедрения таких систем складывается не только из прямой экономии на трудовых и операционных издержках, но и, что более важно, из косвенных выгод: повышения оборачиваемости запасов за счет лучшей синхронизации, сокращения страховых запасов благодаря повышению точности прогнозов, и, в конечном счете, высвобождения денежных средств. Инвестиции в информационные технологии в данной сфере следует рассматривать как капитальные вложения в повышение эффективности управления оборотным капиталом, требующие, однако, тщательного анализа оку-

паемости и адаптации системы под специфику конкретного предприятия.

Особую сложность представляет совершенствование управления запасами в условиях экономической нестабильности, высокой инфляции и дестабилизации в глобальных цепочках поставок. В такой среде традиционные модели, опирающиеся на стабильные исторические данные, теряют свою адекватность. Возрастает роль гибких, адаптивных методов управления. Стратегия дуалистического снабжения, предполагающая работу как с проверенными удаленными поставщиками (для обеспечения стоимости), так и с локальными резервными источниками (для обеспечения надежности), становится экономически обоснованной, несмотря на рост закупочных издержек. Повышается экономическая ценность прозрачности и видимости всей цепочки поставок вплоть до поставщиков второго и третьего уровней для раннего выявления потенциальных сбоев.

Переоценка величины и структуры страховых запасов превращается в постоянный процесс, учитывающий меняющиеся оценки рисков. В этих условиях совершенствование системы управления запасами все больше смещается от задачи минимизации издержек к задаче управления рисками и обеспечения устойчивости бизнеса. Экономический расчет при этом усложняется, требуя учета не только текущих затрат на содержание запасов, но и по-

тенциальных убытков от остановки производства, потери рыночной доли и репутационного ущерба.

В завершение, совершенствование системы управления запасами производственного предприятия представляет собой многогранную экономическую проблему, решение которой требует системного подхода, объединяющего методы финансового менеджмента, логистики и стратегического планирования.

Невозможно предложить универсальную оптимальную модель; эффективность любой системы является контекстно-зависимой и определяется отраслевой спецификой, характеристиками поставщиков и покупателей, стадией жизненного цикла продукции и внешней экономической конъюнктурой. Успешное реформирование должно основываться на глубоком анализе собственных процессов и затрат, четком определении целевых показателей (например, целевого уровня обслуживания при заданной величине оборотного капитала) и поэтапном внедрении изменений с обязательным мониторингом достигаемых экономических результатов. В долгосрочной перспективе конкурентное преимущество получают те предприятия, которым удается трансформировать свою систему управления запасами из центра затрат в стратегический актив, обеспечивающий не только операционную эффективность, но и финансовую гибкость и устойчивость в условиях неопределенности.

#### Литература:

1. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2 т. / Ю. Бригхем, М. Эрхардт; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. — СПб.: Экономическая школа, 2017. — Т. 2. — 669 с.
2. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. — Москва: Финансы и статистика, 2019. — 768 с.
3. Бланк, И. А. Управление оборотным капиталом / И. А. Бланк. — Киев: Ника-Центр, 2018. — 256 с.
4. Росс, С. Основы корпоративных финансов / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 1088 с.
5. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для вузов / под ред. Б. А. Аникина. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 424 с.
6. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А. Н. Стерлигова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 430 с.
7. Управление финансами предприятия: учебное пособие / В. Г. Белолипецкий, Д. В. Чайников, А. В. Бурмистрова. — Москва: КНОРУС, 2019. — 352 с.
8. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 479 с.

## Экономические вызовы постсанкционного периода и стратегии развития российской экономики

Савопуло Ангелина Алексеевна, студент  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье рассматриваются ключевые экономические вызовы постсанкционного периода в Российской Федерации, затрагивающие макроэкономическую устойчивость, технологический суверенитет и социальную стабильность. На основе анализа официальных документов органов государственной власти и Банка России за 2023–2025 гг. выявляются основные факторы структурных ограничений экономического роста. Предлагается стратегия структурной адаптации,

основанная на согласовании макроэкономической политики, технологического развития и бюджетных приоритетов, а также оцениваются ее последствия в различных временных горизонтах.

**Ключевые слова:** постсанкционная экономика, макроэкономическая устойчивость, инфляция, технологический суверенитет.

Постсанкционный период для Российской Федерации представляет собой системный вызов, затрагивающий фундаментальные основания экономического развития. Его специфика заключается в одновременном воздействии на траекторию экономического роста и занятости, воспроизведение технологического и финансового суверенитета, а также на социальную устойчивость через динамику доходов, инфляции и бюджетных обязательств государства. В данной логике экономическая устойчивость напрямую соотносится с национальными целями развития Российской Федерации, закрепленными в стратегических документах [1].

Цель исследования состоит в выявлении ключевых экономических вызовов постсанкционного режима, анализе текущего состояния российской экономики, определении факторов, влияющих на ее динамику, а также формировании стратегии ответных мер и оценке их последствий в различных временных горизонтах. Работа фокусируется на экономически значимых и институционально наблюдаемых механизмах, отраженных в официальных российских источниках за 2023–2025 гг. [2].

С позиций политico-экономического анализа постсанкционный режим следует рассматривать как системный вызов, а не совокупность частных проблем. Он характеризуется воздействием на базовые параметры воспроизведения, ограниченной применимостью стандартных инструментов экономической политики и кумулятивным характером последствий. Санкционные ограничения повышают транзакционные издержки и уровень неопределенности, изменяя стимулы к инвестиционной и инновационной активности и увеличивая стоимость технологического обновления. Одновременно возрастает вероятность повторяющихся шоков предложения, что фиксируется в аналитических материалах Банка России [11]. В этих условиях устойчивость экономического роста определяется способностью расширять предложение и снижать критическую технологическую зависимость [2].

Состояние российской экономики в 2022–2025 гг. характеризуется сочетанием адаптационной устойчивости и структурного напряжения. Финансово-денежный контур сохраняет работоспособность в условиях ограничений [10], при этом Банк России последовательно ориентируется на ценовую стабильность, рассматривая инфляцию вблизи 4 % как условие предсказуемости экономических решений и защиты реальных доходов населения [4]. Одновременно усиливается значимость мониторинга инфляционного давления и ожиданий [5].

Экономическая динамика в возрастающей степени определяется структурной перестройкой реального сектора и инвестиционного процесса. Происходит пере-

ориентация торгово-логистических маршрутов, перенастройка цепочек поставок и усиление роли государства как координатора приоритетов развития и проектов технологического суверенитета [2]. Эти процессы отражаются в параметрах бюджетно-программного контура на 2025–2027 гг., формирующего ресурсную основу государственных программ и инвестиционных приоритетов [3]. Вместе с тем сохраняется повышенная чувствительность инфляции к шокам предложения, что осложняет возвращение инфляции к целевому уровню [11].

Причины постсанкционного давления обусловлены взаимодействием внешних и внутренних факторов. Внешние ограничения ведут к удлинению логистических цепочек и росту издержек, что придает инфляционному давлению структурный характер и снижает эффективность краткосрочных мер регулирования спроса. Внутренние факторы связаны с архитектурой бюджетной политики и особенностями трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики. Федеральный бюджет на 2025–2027 гг. задает рамку государственных расходов и приоритетов развития [3], тогда как Банк России указывает на необходимость учета лагов и каналов трансмиссии в условиях 2023–2024 гг. [4].

Ключевую роль в постсанкционном режиме играет технологический контур. Зависимость от критических технологий и оборудования оказывает прямое влияние на производительность, издержки и инвестиционный цикл, что делает технологическую политику самостоятельным фактором роста и инфляционной динамики. В этой связи возрастает значение реализации Концепции технологического развития до 2030 года, ориентированной на формирование технологического суверенитета [2]. Существенную роль сохраняет и фактор инфляционных ожиданий, устойчивое заякоривание которых рассматривается Банком России как необходимое условие ценовой стабильности [4].

В российской практике сформирован ряд элементов ответа на постсанкционные вызовы, включая национальные цели развития [1], Концепцию технологического развития [2], денежно-кредитную политику, ориентированную на ценовую стабильность [4], и среднесрочное бюджетное планирование на 2025–2027 гг. [3]. Вместе с тем данные элементы требуют объединения в согласованную стратегию, поскольку при их разрозненной реализации сохраняются риски неэффективного использования ресурсов и воспроизведения инфляции ограничений [11].

На основе проведенного анализа предлагается стратегия структурной адаптации, опирающаяся на макроэкономическую устойчивость как якорь ожиданий. В постсанкционном режиме невозможно обеспечить

устойчивый рост за счет инфляционной дестабилизации, так же как невозможно сохранить ценовую стабильность ценой технологической стагнации. Стратегия предполагает согласование макроэкономической политики, технологической перестройки и бюджетных приоритетов. Поддержание инфляции вблизи 4 % рассматривается как институт предсказуемости экономических решений [4], а реализация проектов технологического суверенитета как фактор расширения потенциального выпуска и снижения вероятности шоков предложения [2].

В краткосрочной перспективе реализация стратегии способствует снижению неопределенности и стабилизации инфляционных ожиданий [7]. В среднесрочной перспективе ожидается рост потенциального выпуска и снижение частоты шоков предложения [11]. В долгосрочной

перспективе укрепляется экономический суверенитет как способность воспроизводить критические технологии и достигать национальных целей развития в условиях внешних ограничений [1].

Таким образом, экономические вызовы постсанкционного периода связаны не только с самим фактом ограничений, сколько с формированием нового режима развития, характеризующегося повышенной вероятностью структурных шоков предложения и возросшей ценностью макроэкономической устойчивости [4]. Эффективный ответ на данные вызовы требует системного подхода, сочетающего инфляционный якорь, учет особенностей трансмиссионного механизма, реализацию приоритетов технологического развития и ориентацию на национальные цели как критерий эффективности экономической политики [1].

#### Литература:

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 [Электронный ресурс]. // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 09.12.2025).
2. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р [Электронный ресурс]. // Government.ru. URL: <https://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 09.12.2025).
3. О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов: Федеральный закон Российской Федерации от 30 ноября 2024 г. № 419-ФЗ [Электронный ресурс]. // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412010001> (дата обращения: 09.12.2025).
4. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов / Банк России [Электронный ресурс]. // Банк России. 2024. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/164702/on\\_2025%282026-2027%29.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/164702/on_2025%282026-2027%29.pdf) (дата обращения: 09.12.2025).
5. О чём говорят тренды: Макроэкономика и рынки: бюллетень Департамента исследований и прогнозирования / Банк России. 2024. № 8 [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/collection/collection/file/54902/bulletin\\_24-08.pdf](https://cbr.ru/collection/collection/file/54902/bulletin_24-08.pdf) (дата обращения: 09.12.2025).
6. Особенности работы трансмиссионного механизма в 2023–2024 годах: аналитическая записка / Банк России, Департамент исследований и прогнозирования [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cbr.ru/content/document/file/174676/analytic\\_note\\_20250321\\_dip.pdf](https://www.cbr.ru/content/document/file/174676/analytic_note_20250321_dip.pdf) (дата обращения: 09.12.2025).
7. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2024 — I квартал 2025 года / Банк России [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4q\\_2024\\_1q\\_2025/](https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4q_2024_1q_2025/) (дата обращения: 09.12.2025).
8. Цены и инфляция: официальная статистика / Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 09.12.2025).
9. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов / Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/) (дата обращения: 09.12.2025).
10. Годовой отчёт Банка России за 2024 год / Банк России [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar\\_2024.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf) (дата обращения: 09.12.2025).
11. Обзор денежно-кредитной политики: доклад для общественных консультаций / Банк России [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/146814/Consultation\\_Paper\\_18052023.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/146814/Consultation_Paper_18052023.pdf) (дата обращения: 09.12.2025).

## Теоретические основы финансовой устойчивости предприятия: сущность, критерии и методы оценки

Салчак Шевермаа Алексеевна, студент

Научный руководитель: Донгак Чейнеш Геннадьевна, преподаватель

Тувинский государственный университет (г. Кызыл)

*Финансовая устойчивость является одним из ключевых факторов успешного функционирования и развития предприятия. Настоящая статья направлена на освещение теоретических аспектов финансовой устойчивости, определение её сущности, выявление основных критерии и методов оценки.*

*Рассматриваются различные подходы к пониманию финансовой устойчивости, предлагается классификацию факторов, влияющих на её уровень, и описываются существующие методики оценки.*

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, анализ, платёжеспособность, критерии оценки, риск.

### Введение

Экономическая литература и практика предлагают множество определений термина «Финансовая устойчивость». Тем не менее общепринятое понимание отсутствует, что вызывает сложности в применении единого подхода к оценке данного параметра. Данное обстоятельство подчеркивает значимость изучения теоретических основ финансовой устойчивости и выработки универсального механизма её измерения [2].

Цель данной статьи состоит в систематизации существующих концепций финансовой устойчивости, анализе взаимосвязей между критериями оценки и формировании общей картины, отражающей современное видение данного феномена.

### Основная часть

#### 1. Определение и классификация видов финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость отражает способность предприятия своевременно выполнять свои обязательства и сохранять необходимый уровень платёжеспособности в длительной перспективе [6].

Выделяются несколько уровней финансовой устойчивости:

*Абсолютная устойчивость* — наличие высокого уровня собственного капитала и низкой доли заемных средств.

Это самый высокий уровень устойчивости, характеризующийся минимальным риском банкротства. Для абсолютной устойчивости характерны:

- Высокое значение коэффициентов автономии (собственного капитала);
- Низкая доля заемных средств относительно активов;
- Отсутствие зависимости от краткосрочных кредитов;
- Высокая платежеспособность и способность покрывать обязательства собственными средствами.

Пример предприятий с абсолютной устойчивостью — крупные государственные корпорации или успешные ме-

ждународные холдинги с диверсифицированным бизнесом и низким кредитным риском.

*Нормальная устойчивость* — сбалансированная структура финансирования, обеспечивающая минимальные риски дефолта.

Предприятие имеет достаточный запас прочности и рациональную структуру баланса. Характеристики нормальной устойчивости включают:

- Балансированное соотношение собственных и заемных средств;
- Возможность привлекать долгосрочные кредиты для развития бизнеса;
- Умеренная зависимость от краткосрочного кредитования;
- Способность поддерживать стабильный денежный поток для покрытия текущих обязательств. Большинство средних компаний стремятся достичь именно такого уровня устойчивости.

*Неустойчивость* — ситуация дефицита ликвидности и чрезмерной закредитованности. Возникают проблемы с ликвидностью и увеличением долгового бремени [8].

Признаки неустойчивости:

- Недостаточная обеспеченность оборотных активов собственным капиталом;
- Значительная доля краткосрочной задолженности;
- Проблемы с покрытием текущих расходов денежными средствами;
- Увеличение риска нарушения сроков платежей по обязательствам. Такое положение требует принятия срочных мер по восстановлению ликвидности и оптимизации структуры пассивов [3].

*Критическая устойчивость* — крайняя форма неустойчивости, связанная с высоким уровнем просроченной задолженности и невозможностью самостоятельного восстановления положительной динамики. Высокий риск финансового кризиса и потенциального банкротства. Отличительные признаки критической ситуации:

- Чрезвычайно высокая задолженность перед кредиторами;
- Наличие значительного объема просроченных обязательств;

– Нехватка денежных средств даже для поддержания операционной деятельности;

– Невозможность самостоятельно восстановить финансовую стабильность без внешнего вмешательства (реструктуризации долга, поддержки инвесторов). При достижении критического состояния предприятие сталкивается с серьезными проблемами выживания, часто приводящими к процедуре банкротства.

Классификация видов финансовой устойчивости важна для выбора оптимального способа управления активами и обязательствами предприятия.

#### 2. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость.

Существует целый ряд факторов, действующих на финансовую устойчивость предприятия. Их принято подразделять на внутренние и внешние [4].

– Внутренние факторы включают стратегию развития предприятия, организацию производства, менеджмент, квалификацию сотрудников, информационное обеспечение и культуру предпринимательства.

– Внешние факторы связаны с макроситуацией, рыночными условиями, государственной политикой, международными соглашениями и глобальной экономикой.

Рассмотрение этих факторов даёт возможность идентифицировать потенциальные риски и разработать адекватные антикризисные меры.

#### 3. Методы оценки финансовой устойчивости.

Существуют разнообразные методы оценки финансовой устойчивости, каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками [11].

Наиболее распространёнными являются:

– Коэффициентный анализ, позволяющий рассчитать важнейшие показатели ликвидности, платежеспособности и рентабельности.

#### Литература:

1. Федеральный закон РФ № 129-ФЗ от 21 ноября 1996 г. «О бухгалтерском учете».
2. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента / И. Т. Балабанов. — Финансы и статистика. — М., 2019. — 320 с.
3. Барнгольц, М. Б. Практикум по разработке управленческого решения / М. Б. Барнгольц. — М.: Дело, 2020. — 240 с.
4. Грищенко, О. В. Диагностика финансовой устойчивости предприятия / О. В. Грищенко. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2020. — 240 с.
5. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчётности / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. — М.: Дело и сервис, 2021. — 256 с.
6. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный подход / О. В. Ефимова. — М.: Бухгалтерский учет, 2020. — 384 с.
7. Ковалёва, А. М. Финансы фирмы / А. М. Ковалёва. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 368 с.
8. Кондратьева, М. Н. Финансовая устойчивость предприятий реального сектора экономики: современные подходы и методы анализа / М. Н. Кондратьева. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2020. — 216 с.
9. Лапуста, М. Г. Финансы организаций (предприятий) / М. Г. Лапуста, Т. Ю. Мазурина. — М.: Омега-Л, 2021. — 480 с.
10. Самсонов, Н. Ф. Финансы предприятий / Н. Ф. Самсонов. — М.: Высшая шк., 2020. — 320 с.
11. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 208 с.
12. Altman, E. I. Corporate financial distress and bankruptcy: a complete guide to predicting and avoiding distress and maximizing recovery values / E. I. Altman. —: Wiley, 2019. — 512 с.

– Интегральные рейтинги, учитывающие комплекс параметров и формирующие единую картину финансового здоровья компании.

– Моделирование сценариев, предполагающее анализ возможных вариантов развития событий и подготовку соответствующих планов действий [5].

Применение указанных методов должно учитывать специфику отрасли, размер предприятия и иные важные параметры.

#### 4. Зарубежный опыт оценки финансовой устойчивости

Зарубежные исследователи уделяют большое внимание вопросам финансовой устойчивости. В США широко используется рейтинговая система Standard & Poor's, Moody's и Fitch Ratings. Европейские специалисты делают упор на интегральную оценку кредитоспособности предприятий посредством построения моделей Z-счета Альтмана и Tafflera [12].

#### Заключение

Таким образом, финансовая устойчивость выступает необходимым условием эффективного ведения бизнеса. Её формирование зависит от множества объективных и субъективных факторов, действующих как внутри самой компании, так и вне её пределов. Реализация интегрированного подхода к оценке финансовой устойчивости предполагает учёт всей совокупности рассматриваемых параметров и разработку единой методологической базы. Полученные выводы свидетельствуют о важности углубления теоретических исследований в области финансовой устойчивости и применения международных практик в отечественной практике управления бизнесом.

## Зарубежный опыт взаимодействия бюджетных образовательных учреждений с органами государственной власти и общественными организациями

Свиридов Герман Владимирович, студент магистратуры

Научный руководитель: Тишкина Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент

Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье автор проводит исследование особенностей взаимодействия бюджетных образовательных учреждений с органами государственной власти и общественными организациями в разных странах. Анализ зарубежного опыта поставленной проблематики важен в том смысле, что его результаты позволяют перенять Российской Федерации наиболее успешные практики в это области с целью повышения уровня взаимодействия бюджетных образовательных учреждений с органами государственной власти и общественными организациями.*

**Ключевые слова:** бюджетные учреждения, органы государственной власти, зарубежные организации, взаимодействие, государственное и муниципальное управление

Общие тенденции в зарубежном образовании показывают, что большинство стран стремится к созданию гибких и адаптивных образовательных систем, которые смогут быстро реагировать на изменения в экономике и обществе. Необходимо отметить, что в последние годы наблюдается рост интереса к инклюзивному образованию, которое обеспечивает равный доступ к образовательным услугам для всех категорий учащихся, в том числе и детей с особыми потребностями. Кроме того, важным направлением становится интеграция технологий в образовательный процесс, что дает возможность повысить его эффективность и доступность. Например, в некоторых странах активно развиваются онлайн-обучение и смешанные форматы, что позволяет расширить возможности для получения образования [4, С. 12].

Обозначим, что в странах, в которых наблюдается централизованное управление (например, Франция и Япония), все образовательные учреждения подчиняются строгим государственным стандартам и требованиям. При таком подходе министерства образования осуществляют жесткий контроль качества образования, разработку учебных планов и распределение бюджетных средств. Например, во Франции Министерство национального образования определяет содержание учебных программ и проводит аккредитацию учебных заведений, что обеспечивает единообразие и высокие стандарты образования по всей стране. Вместе с этим, следование заданному вектору может ограничивать гибкость и адаптивность образовательных учреждений к местным условиям и потребностям.

В рамках взаимодействия образовательных учреждений с общественными организациями во Франции последние выступают за сотрудничество семьи и школы, защищают интересы образования, учащихся и их семей. Члены ассоциаций входят в школьные и классные советы, стипендиальные комиссии. Также, осуществляется сотрудничество с независимыми агентствами, занимающимися оценкой качества образования. Например, AERES, которое проводит независимую оценку вузов, учитывая партнерские отношения с обществом через правитель-

ственные учреждения, некоммерческие организации и работодателей [1, С. 94].

В Японии взаимодействие образовательных учреждений с органами власти предполагает законодательное регулирование, структуру управления, финансирование и контроль. Несмотря на то, что система образования в стране централизована, полномочия в области образования распределены между центральными, префектурными и муниципальными органами власти. В аспекте взаимодействия с общественными организациями создаются «коммунальные школы», управляемые местными общинами, в которые родители и местные жители участвуют в управлении. Например, в городе Митака в Токио местные жители устраивают практические экскурсии на рабочие места, знакомство с традиционной культурой, проводят уроки по предотвращению ущерба от стихийных бедствий. Также, общественные организации вовлекают родителей в практико-познавательную деятельность детей. Кроме того, используется, так называемый, «общественный учитель», в роли которого может выступать любой гражданин, обладающий авторитетом: например, заслуженный гражданин или признанный профессионал. Он передает свою мудрость и навыки во внеклассных программах [7, С. 240].

В свою очередь, децентрализованные модели управления, которые прослеживаются в Швеции и Новой Зеландии, предоставляют больше автономии образовательным учреждениям. При таком подходе власть и решения распределяются между различными уровнями управления, а именно региональными или местными органами, университетскими советами или факультетами. Взаимодействие при реализации вверенных полномочий позволяет принимать во внимание местные потребности и особенности, а также способствует разнообразию в подходах к образованию [5, С. 28]. Например, в Швеции функционируют, так называемые, «школы выбора», при которых родители вправе выбирать учебные заведения для своих детей. Это создает конкурентную среду и способствует повышению качества образования. В это же время, такая децентрализация может привести к неравенству

в доступе к качественным образовательным услугам, если местные власти не обеспечивают достаточное финансирование. Сотрудничество образовательных учреждений в общественными объединениями включает в себя организацию кружков в рамках общественных, рабочих или политических организаций, участие в международных программах, а также сетевое взаимодействие [2, С. 78].

Далее, в Германии наблюдаются смешанные модели управления, которые объединяют элементы централизованного и децентрализованного подходов. Федеральные земли здесь обладают значительной автономией в вопросах образования, но строго соблюдаются федеральные стандарты, обеспечивающие определенный уровень качества. При взаимодействии с образовательными учреждениями Министерство образования ФРГ, кроме прочего, содействует обмену школьниками с другими странами. Федеральные и земельные власти могут взаимодействовать на основе соглашений в планировании образования и в финансировании исследовательских проектов. Взаимодействие общественных организаций с такими учреждениями проявляется, например, в участии в управлении школой: проведение школьных конференций, где представляют учителя, ученики и родители. В некоторых землях есть смешанные органы, которые служат сотрудничеству этих групп в управлении образованием. Также, общественные организации участвуют во внешкольной деятельности, при которой предлагают бесплатные занятия для детей, например, в общественных христианских общинах.

Если рассматривать Канаду, то здесь взаимодействие образовательных учреждений с органами власти осуществляется на различных уровнях: федеральном, провинциальном и территориальном, а также через деятельность неправительственных организаций. Это обусловлено децентрализованной системой образования, в рамках которой каждая провинция и территория самостоятельно регулирует вопросы, касающиеся образовательного процесса. Федеральное правительство принимает на себя достаточно ограниченный спектр функций, устанавливая основные правила для системы, которые служат основой для принятия решений на уровне провинций [3, С. 148]. Оно осуществляет контроль за финансированием школ и других образовательных программ, а также поддерживает специфические инициативы, такие как программы для коренных народов, исследования в области образования и финансовую помощь учащимся. Кроме того, федеральное правительство управляет иммиграционной политикой [2, С. 82].

На федеральном уровне в Канаде функционирует Совет министров образования. Это межправительственный орган, который осуществляет координацию деятельности провинциальных и территориальных министерств образования. В свою очередь, министерства провинций и территорий несут ответственность за установление учебных планов и стандартов обучения, регулирование сертификации учителей, управление финансированием и админи-

стрированием государственных школ, а также контроль за высшими учебными заведениями, включая университеты и колледжи. Каждая провинция разрабатывает собственный учебный план, который учитывает потребности местного населения, а школьные советы в каждом регионе координируют работу школ и могут вносить изменения в образовательный процесс при необходимости [6, С. 79].

На уровне северных территорий, таких как Северо-Западный и Юконский, правительство Канады возлагает ответственность за осуществление образовательных услуг на созданные в каждой территории департаменты образования, которые предоставляют необходимые образовательные услуги. Важно отметить, что в Канаде отсутствует единое централизованное Министерство образования и науки; вместо этого в провинциях и на территориях действуют департаменты образования, возглавляемые министрами [1, с. 88].

Неправительственные организации также взаимодействуют с образовательными учреждениями и органами власти. Например, Ассоциация университетов и колледжей Канады представляет интересы университетов и колледжей на международной арене и привлекает федеральное правительство к инвестициям в международные образовательные процессы. Канадское бюро международного образования, в свою очередь, сотрудничает с колледжами, университетами и частными компаниями, официально представляя международное образование на территории Канады. Следует отметить, что, хотя неправительственные организации не являются государственными органами, но их деятельность существенным образом влияет на систему образования, в частности, через реализацию образовательных программ, которые соответствуют интересам государства [1, С. 91].

В США, в свою очередь, где система образования носит децентрализованный характер, нет единой национальной системы образования, но есть системы образования штатов, которые во многом схожи, но все-таки могут обладать существенными различиями. Это разделение полномочий связано с Десятой поправкой в Конституции США, которая предоставляет полномочия в области образования штатам. Федеральное правительство оказывает минимальное влияние на систему образования [2, С. 83]. В его функции входит финансовая поддержка, обеспечение соответствия законов штата об образовании и школьной практики Конституции США, а также проведение исследований и поддержка для обеспечения равного доступа и использования передового опыта в области образования. Отметим, что Федеральное правительство не учреждает и не лицензирует школы, а также не осуществляет управления образовательными учреждениями какого бы то ни было уровня. Получается, что основное взаимодействие этих учреждений осуществляется с местными органами власти и правительствами штатов. Советы по образованию и департаменты образования штатов в соответствии со своим законодательством делегируют многие свои функции местным органам управления обра-

зованием, которые называют школьными округами. Они отвечают за создание и регулирование деятельности всех общественных учреждений элементарного и среднего образования на своих территориях [4, С. 11].

Обращаясь к опыту Великобритании, отметим, что здесь взаимодействие образовательных учреждений с органами власти в сфере образования осуществляется через взаимодействие центрального правительства, местных органов власти и управляющих советов школ. Ответственность и полномочия в области управления образованием распределяются между этими структурами, и взаимодействие включает разные аспекты: выработку стратегии развития образования, контроль за деятельностью учебных заведений и участие общественности в управлении школами. При этом, Департамент образования не осуществляет контроля деятельности отдельных образовательных учреждений — такой контроль возложен на Королевскую инспекцию и местные органы образования [2, С. 86].

В рамках взаимодействия в Великобритании с общественными организациями в образовательных учреждениях создают управляющие советы школы. Это добровольные общественные объединения, которые определяют стратегию развития школы и управляют ею. Важно отметить, что решения управляющих советов по вопросам, отнесенными Уставом школы к его компетенции, обязательны для исполнения директором, школьным персоналом и всеми участниками образовательного процесса [5, С. 28].

Кроме прочего, общественные организации здесь могут выступать в качестве инициаторов образовательных инициатив, предлагая новые подходы и методики обучения. Например, неправительственные организации, занимающиеся вопросами инклюзивного образования, могут разрабатывать и внедрять программы, направленные на поддержку детей с особыми образовательными потребностями. В некоторых случаях такие организации работают в партнерстве с местными властями и образовательными учреждениями, что позволяет создавать более инклюзивные и адаптивные образовательные среды. Примером может служить инициатива «Teach First», которая направлена на привлечение талантливых выпускников в школы с низкими показателями успеваемости, что способствует повышению качества образования в этих учреждениях [5, С. 28].

Проведя анализ особенностей взаимодействия бюджетных образовательных учреждений с государственными органами власти и общественными организациями, становится возможным выделить некоторые проблемы. Они обусловливаются особенностями систем управления образованием, которые варьируются в зависимости от государства. В США, например, децентрализация управления является одной из главных характеристик образовательной системы. Федеральные органы власти оказывают ограниченное влияние на университетские программы и процесс обучения, в то время как основная нагрузка по управлению региональными системами обра-

зованием возложена на власти штатов и территорий [3, С. 148]. Это приводит к значительным различиям в образовательных стандартах, поскольку каждый штат, школьный округ и даже отдельная школа могут устанавливать собственные правила и программы, что создает разрыв в качестве образования. Кроме того, контроль Министерства образования над методами работы учителей часто приводит к необходимости отказа от развивающих заданий, таких как презентации и научные проекты, в пользу однобразной подготовки к тестам, что ограничивает творческий подход в обучении [7, С. 225].

В Германии, в свою очередь, система управления образованием также децентрализована, однако здесь наблюдается сложное взаимодействие между различными уровнями управления — федерацией, землями и общины. Местные органы самоуправления при таком подходе сталкиваются с трудностями в решении школьных проблем, поскольку они обязаны действовать в соответствии с законами федерального и земельного уровня, что нередко затрудняет их работу. Одной из существенных проблем в этой стране является отсутствие единого государственного контроля за профессиональным обучением; профессиональная подготовка осуществляется под контролем предпринимателей, в то время как государство определяет лишь общие основы профессионального образования, что может снижать его качество и соответствие требованиям рынка труда [4, С. 13].

В Японии, напротив, наблюдается централизованный характер управления образованием, где Министерство образования, науки и культуры контролирует все сферы, включая образование, науку, культуру и религию. Ограничения полномочий местных органов власти, таких как префектурные советы по вопросам образования, не позволяют им самостоятельно утверждать учебные пособия, что в значительной степени ограничивает их деятельность и способность адаптировать образовательные программы к местным нуждам [5, С. 28].

Далее, Финляндия демонстрирует децентрализованную систему образования, в которой муниципалитеты обладают значительной автономией в определении условий обучения. Однако это также создает определенные проблемы, такие как отсутствие формальных требований к аттестации учителей. Так, процедуры оценки и требования устанавливаются местными органами власти, что может приводить к значительной вариативности в регулярности проведения аттестации от одного муниципалитета к другому. Кроме того, в системе оценки успеваемости учащихся существуют противоречия, так как студентам предлагается самостоятельно разрабатывать и оценивать свое обучение по мере продвижения на более высокие ступени образования, что может вызывать разногласия между учащимися и преподавателями [6, С. 78].

В целом, можно говорить о том, что нет единственной правильной модели взаимодействия бюджетных образовательных учреждений с государственными органами

власти и общественными организациями. Каждая из них сопровождается определенными проблемами и трудно-

стями, что оставляет место для совершенствования такого сотрудничества.

#### Литература:

1. Аксёнова, Э. А. Школьные советы в Европе и их поддержка как нововведение в демократизации образования // Школьные технологии. 2012. С. 86–96.
2. Григорьева В. В. Дистанционные технологии и сетевые взаимодействия в образовании в интересах устойчивого развития на примере Королевского технологического университета Швеции // Образовательные технологии и общество. 2017. С. 76–90.
3. Гуськова Н. Д., Неретина Е. А., Еналеева Ю. Ф. Партнерство государства, общества и вузов: опыт Франции // Высшее образование в России. 2013. № 2. С. 146–154.
4. Кристи И., Кристи О. Муниципальные школы // Образование в США: от детсада до университета. 2021. С. 9–15.
5. Кудашова Н. Н. Система образования в современной Германии // Современное педагогическое образование. 2022. С. 25–29.
6. Титор С. Е. Правовые основы управления образованием в Канаде // E-Management. 2022. № 2. С. 75–82.
7. Черкасов М. Ю. Международный опыт управления системой высшего образования и его значимость для России // Московский экономический журнал. 2024. № 5. С. 223–241.

## Проектирование системы внешних коммуникаций сельской школы: опыт МБОУ «Далековская средняя школа им. Демуса Б. А.» муниципального образования Черноморский район Республики Крым

Свиридов Герман Владимирович, студент магистратуры

Научный руководитель: Тишкина Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент

Московский финансово-юридический университет МФЮА

Статья посвящена вопросам формирования эффективного взаимодействия сельской образовательной организации с органами власти и институтами гражданского общества. Актуальность проблемы обусловлена специфическим положением сельских школ, которые функционируют в условиях ограниченных ресурсов и требуют особых подходов к управлению внешними связями. В статье на примере МБОУ «Далековская средняя школа» представлены результаты диагностики проблем во внешних коммуникациях. На основе эмпирических данных предложен практический инструментарий для совершенствования этой работы, включающий конкретные управленческие шаги. Рассматриваются планируемые результаты внедрения и возможные риски.

**Ключевые слова:** сельская школа, внешние коммуникации, социальное партнерство, управляющий совет, проектирование, Республика Крым.

Организация деятельности современной сельской школы происходит в ситуации целого ряда устойчивых вызовов. К ним относится ограниченность социальной инфраструктуры территории, что сужает возможности для дополнительного образования и внеурочной занятости учащихся. Кадровые вопросы, связанные с привлечением и закреплением квалифицированных педагогов, остаются острыми. Существенным фактором является сильная административная и финансовая зависимость от местной власти, которая выступает учредителем и главным распорядителем бюджетных средств [3]. В этих условиях способность школы выстраивать прочные и продуктивные связи с внешней средой превращается из вспомогательной функции в необходимое условие ее выживания и развития. Качество этих связей напрямую влияет

на ресурсное обеспечение, общественную репутацию и, в конечном счете, на образовательные результаты.

Исследование, положенное в основу статьи, было проведено на базе МБОУ «Далековская средняя школа» в Черноморском районе Республики Крым. Методологическую основу составил комплекс методов, позволивших осуществить всестороннюю диагностику. Ведущим методом выступил анализ документов: Устава школы, отчетов о самообследовании, публичного доклада директора, протоколов заседаний коллегиальных органов, финансовой отчетности. Этот анализ дал объективную картину формальных сторон взаимодействия. Для оценки субъективных позиций участников образовательного процесса было проведено анкетирование. В нем приняли участие 50 учащихся старших классов, 70 родителей и 20

педагогов. Анкета включала вопросы об удовлетворенности различными аспектами школьной жизни, оценке уровня информированности, готовности к личному участию в управлении. Дополнительно были проведены полуструктурированные интервью с представителем администрации сельского поселения и руководителем местного отделения общественной организации ветеранов. Это позволило понять внешний взгляд на роль школы в жизни села.

Диагностика выявила несколько взаимосвязанных проблем, формирующих проблемное поле. Первая группа проблем связана с дисбалансом во взаимоотношениях с учредителем — отделом образования районной администрации. Взаимодействие носит преимущественно административно-отчетный характер. Инициативы, исходящие от школьной администрации, сталкиваются с длительными процедурами согласования. Как показал опрос педагогов, сроки рассмотрения предложений могут достигать трех-шести месяцев, что демотивирует коллектив и сводит на нет оперативность реагирования на актуальные запросы.

Вторая проблема заключается в низкой эффективности работы существующих форм общественного участия. Родительский комитет и Управляющий совет школы действуют формально, их заседания часто посвящены второстепенным вопросам. Родители воспринимают их как инструмент сбора средств, а не реального влияния на школьную политику. Активность родительского комитета за отчетный год выразилась лишь в трех предложениях по внесению дополнений в план воспитательной работы.

Третья проблема — отсутствие налаженных, системных каналов привлечения ресурсов от местного бизнеса и некоммерческих организаций. Сотрудничество имеет эпизодический характер, чаще в формате разовой благотворительной помощи к празднику. Школа не позиционирует себя как открытый социальный партнер, способный предлагать местному сообществу взаимовыгодные проекты. В результате потенциальные источники поддержки, материальной и экспертной, остаются невостребованными.

Для преодоления выявленных проблем предлагается не абстрактная модель, а пакет конкретных последовательных решений, образующих «дорожную карту» на первый год преобразований. Первый шаг — ревизия и перезапуск Управляющего совета школы. Необходимо разработать и принять новое Положение, наделяющее совет реальными полномочиями. Целесообразно включить в его состав, помимо педагогов и родителей, представителей ключевых для села организаций: главу фермерского хозяйства, директора местного Дома культуры, председателя совета ветеранов. Это придаст совету новый статус и свяжет школу с центрами ресурсов и влияния на селе. Совет должен получить право согласовывать программу развития школы, участвовать в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда, контролировать организацию питания.

Второй шаг — разработка и подписание конкретных соглашений о сотрудничестве. Вместо разовых акций нужны долгосрочные договоры с 3–5 организациями. С советом ветеранов можно заключить соглашение о проведении ежемесячных «Уроков памяти» и шефстве над памятниками. С фермерским хозяйством — договор о создании учебно-опытного участка и проведении практических занятий по биологии и технологии для старшеклассников. С районной библиотекой — соглашение о совместном проекте по продвижению чтения. Каждое соглашение должно содержать четкий план совместных действий на год.

Третий шаг — запуск регулярного события «День партнера в школе». Проводить его следует один раз в квартал. В этот день представители организаций-партнеров проводят для учащихся мастер-классы, лекции, экскурсии в свои учреждения. Для партнеров организуется встреча с администрацией и Управляющим советом, где подводятся промежуточные итоги сотрудничества и обсуждаются новые идеи. Это мероприятие работает на постоянное визуальное присутствие партнеров в школьном пространстве, укрепляет личные связи.

Четвертый шаг — создание школьного медиацентра. Его задача — целенаправленное освещение успехов школы и ее насущных нужд. Силами старшеклассников под руководством педагога можно вести группу в социальной сети, выпускать электронную газету. Контент должен быть адресным: благодарности партнерам, рассказы об их вкладе, анонсы совместных событий. Одновременно через эти каналы можно мягко информировать общественность о потребностях школы, например, в книгах для библиотеки или саженцах для пришкольной территории. Это формирует позитивный образ школы как активного и открытого центра сельской жизни [5].

Реализация предложенных шагов позволяет сформулировать измеримые цели на первый год. Ожидается увеличение вовлеченности родителей в работу обновленного Управляющего совета и других мероприятий с 80 % до 90 %. Планируется привлечение целевой спонсорской помощи или ресурсной поддержки от новых партнеров на сумму не менее 100 тысяч рублей. Качественный показатель — проведение не менее четырех «Дней партнера» и десяти совместных мероприятий по соглашениям. Качественным результатом станет появление в публичном пространстве не менее 20 информационных материалов о партнерстве школы.

Достижению этих целей могут препятствовать определенные риски. Существует риск сопротивления части педагогического коллектива, который может воспринимать расширение внешних связей как дополнительную неоплачиваемую нагрузку. Для минимизации этого риска необходимо включить работу с партнерами в индивидуальные планы педагогов-предметников и классных руководителей, предусмотреть ее учет при стимулировании. Другой риск — низкая активность или занятость родителей, что может затруднить формирование работоспособного состава Управляющего совета.

Здесь важно провести предварительную разъяснительную работу, использовать гибкие формы участия, например, заочное голосование по некоторым вопросам через цифровые средства связи. Третий риск — формальное отношение к сотрудничеству со стороны самих потенциальных партнеров. Преодолеть это можно, предлагая партнерам простые и конкретные форматы вовлечения с понятной выгодой для их репутации, а также обеспечивая публичное признание их вклада.

Представленный пакет решений обладает свойством воспроизводимости. Проблемы дисбаланса с учредителем, формальности общественного участия и слабых связей с местным сообществом типичны для большинства мало-комплектных сельских школ. Предложенные шаги носят

адаптивный характер и могут быть скорректированы с учетом специфики конкретной территории. Начало работы с ревизии Управляющего совета и заключения 2–3 первых соглашений не требует значительных финансовых затрат, но создает основу для системных изменений.

Опыт МБОУ «Далековская средняя школа им. Демуса Б. А.» демонстрирует, что отправной точкой для преобразований служит не ожидание ресурсов, а запуск процессов, которые постепенно начинают эти ресурсы привлекать. Внешние коммуникации сельской школы должны проектироваться как практическая деятельность, нацеленная на превращение школы из периферийного учреждения в одного из субъектов развития сельского поселения.

#### Литература:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Бахтин М. Б. Государственно-общественное управление образованием: теория и практика. М.: Народное образование, 2020. 215 с.
3. Пшенико К. А. Управление образовательной организацией в условиях дефицита ресурсов. // Директор школы. 2021. № 5. С. 45–52.
4. Отчет о самообследовании МБОУ «Далековская средняя школа» за 2024 год.
5. Прохорова О. Г. Коммуникативные стратегии современной образовательной организации. // Педагогика. 2022. № 8. С. 61–68.
6. Якушина М. С. Социальное партнерство в сельской школе: возможности и ограничения. // Сельская школа. 2023. № 1. С. 22–29.

## Конкуренция и ее значение в современной экономике

Селиверстова Екатерина Александровна, студент

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

В статье автор дает понятие экономической конкуренции, исследует её функции и на примере определенных отраслей (строительство, торговля, сельское и лесное хозяйство и другие) анализирует её уровень в Российской Федерации. Рассматриваются основные вызовы, связанные с конкуренцией в современной России, а также некоторые методы их решения.

**Ключевые слова:** конкуренция, функции, Российская Федерация, конкурентная напряженность, теневая экономика, экономические вызовы, решение задач, «Технология как услуга».

### Введение

Конкуренция является важнейшим понятием экономической теории. Данный термин происходит от латинского слова «concurrentia», что означает «столкновение, соревнование». Понятие многогранно и трактуется учеными-экономистами по-разному.

Под конкуренцией можно понимать элемент рыночного механизма, который состоит из действий компаний, вступающих в борьбу за обеспечение наиболее оптимальных условий для удовлетворения потребностей как производителей, так и потребителей [3]. Невозможно не

отметить вклад в экономическую науку шотландского экономиста Адама Смита, который рассматривал конкуренцию как «невидимую руку» рынка, которая самостоятельно осуществляет рыночное регулирование [2].

Принято выделять четыре основных типа рыночных структур: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и монополия. Данные типы различаются по степени монополизации рынка, количеству конкурирующих фирм, их возможности влиять на установление цены, доступу к информации и другим критериям.

Функции конкуренции определяют её важнейшую роль в экономике. Наиболее часто выделяются шесть функций

конкуренции: регулирующая, аллокационная, инновационная, адаптационная, распределительная и контролирующая. Каждая из них важна для развития как фирмы, так и экономики в целом: распределительная функция означает, что конкуренция способствует установлению баланса между главными механизмами рынка, то есть между спросом и предложением; аллокационная функция заключается в том, что экономическая конкуренция способствует размещению фирм там, где они будут наиболее полезны; инновационная функция стимулирует производителей активно использовать достижения научно-технического прогресса в процессе производства; адаптационная функция означает способность производителей приспосабливаться к рыночным условиям и циклам; распределительная функция способствует рассредоточению товаров и услуг между потребителями, а также прибыли между фирмами; контролирующая функция препятствует чрезмерной монополизации рынка [1].

Таким образом, рассмотрение функций доказывает колossalную роль конкуренции в развитии экономики.

### Анализ ключевых показателей

Рассмотрим уровень конкуренции в Российской Федерации. В фокусе анализа находится общий оборот организаций и распределение оборота малых предприятий по видам экономической деятельности за 2023 год. Анализ данных свидетельствует о незначительной доле оборота малых предприятий в совокупном обороте по большинству рассматриваемых отраслей экономики. Исключение составляет сектор строительства, где малый бизнес демонстрирует доминирующие позиции. Несмотря на то, что данный показатель требует комплексной оценки, он служит инструментом для распределения отраслей по уровню конкурентной напряжённости: между вкладом малых предприятий в общий оборот и интенсивностью конкуренции существует прямая зависимость. Таким образом, результаты исследовательского анализа позволяют предположить наличие устойчивой конкурентной среды в строительной отрасли, в то время как в прочих секторах могут наблюдаться ограничения для развития конкуренции. Проиллюстрируем результаты аналитической работы на рис. 1.

Изучение динамики доли оборота малых предприятий за период с 2018 по 2023 год предоставит возможность для более глубокого анализа вопроса и формулирования прогнозов и тенденций.

На основании данных, представленных на рис. 2, можно выявить сложности в регулировании конкурентной среды. Анализ динамики показывает, что в определённые периоды роста общего оборота наблюдалось сокращение доли оборота предприятий малого бизнеса. Данная тенденция может означать усиление рыночной концентрации: часть малых фирм, не выдержав конкуренчного давления, покинула рынок, в то время как оставшиеся предприятия малого бизнеса столкнулись с огра-

ничениями роста оборота вследствие доминирующей позиции крупных производств, занявших значительную долю рынка.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что обеспечение конкурентных условий и реализация эффективной антимонопольной политики остаются приоритетными направлениями государственного регулирования экономики в Российской Федерации. Ключевой практической задачей является разработка и внедрение мер, направленных на стимулирование предпринимательской активности и защиту малого бизнеса, что является необходимым условием для устойчивого долгосрочного экономического роста.

Кроме того, анализ показывает, что конкурентная среда некоторых рынков Российской Федерации сталкивается с вызовами, решение которых требует комплексного воздействия.

К таким вызовам относятся низкая конкурентоспособность отечественных фирм, которая связана в первую очередь с использованием старого оборудования, отсутствие должного финансирования и распространение теневой конкуренции.

В связи с этим предлагается ряд направлений для решения задач:

1. Внедрение модели «Технология как услуга»: данная модель стимулирует фирмы брать оборудование в аренду вместо того, чтобы единоразово приобретать новое. Это будет способствовать распределению новейших технологий не только между фирмами центральных регионов, но и между предприятиями провинциальных городов [7];
2. Изменение распределения государственного бюджета на уровне органов власти;
3. Привлечение инвесторов, стимулирующих развитие производства и решение проблемы недостаточного финансирования;
4. Поддержка стартапов, направленных на разработку новых технологий и их введение в производственный процесс;
5. Введение оптимальных налоговых ставок, которые будут стимулировать людей переходить с теневой экономики на ведение обычной, законной экономической деятельности, а также выявление нарушений и применение санкций с использованием инновационных технологий (например, адаптация системы предиктивного анализа цепочек поставок, основанной на теории вероятности и прогнозировании поведения объекта исследования, под решение данных вопросов. Данная адаптация может состоять в том, что технология будет использовать спутниковые снимки, данные видеонаблюдения и нейросетевой анализ для обнаружения отклонений между фактической и заявленной экономической активностью, что позволит усилить контроль за подозрительными объектами экономической деятельности. Дополнительное стимулирование может быть обеспечено через систему рейтингов, где высокий балл добросовестности предоставляет субъектам экономические льготы [4]).

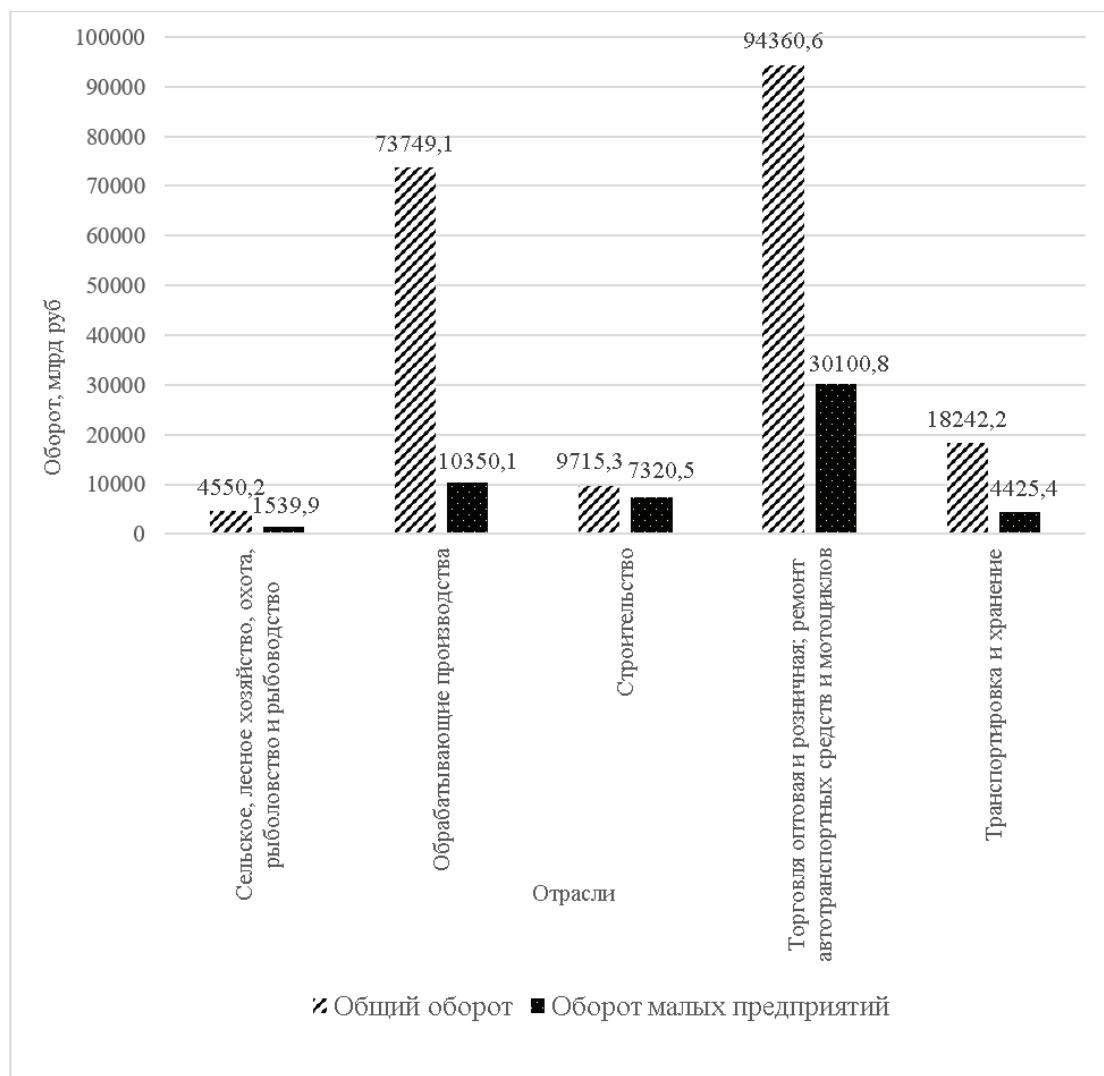


Рис. 1. Общий оборот и оборот малых предприятий по отраслям на 2023 год [5]

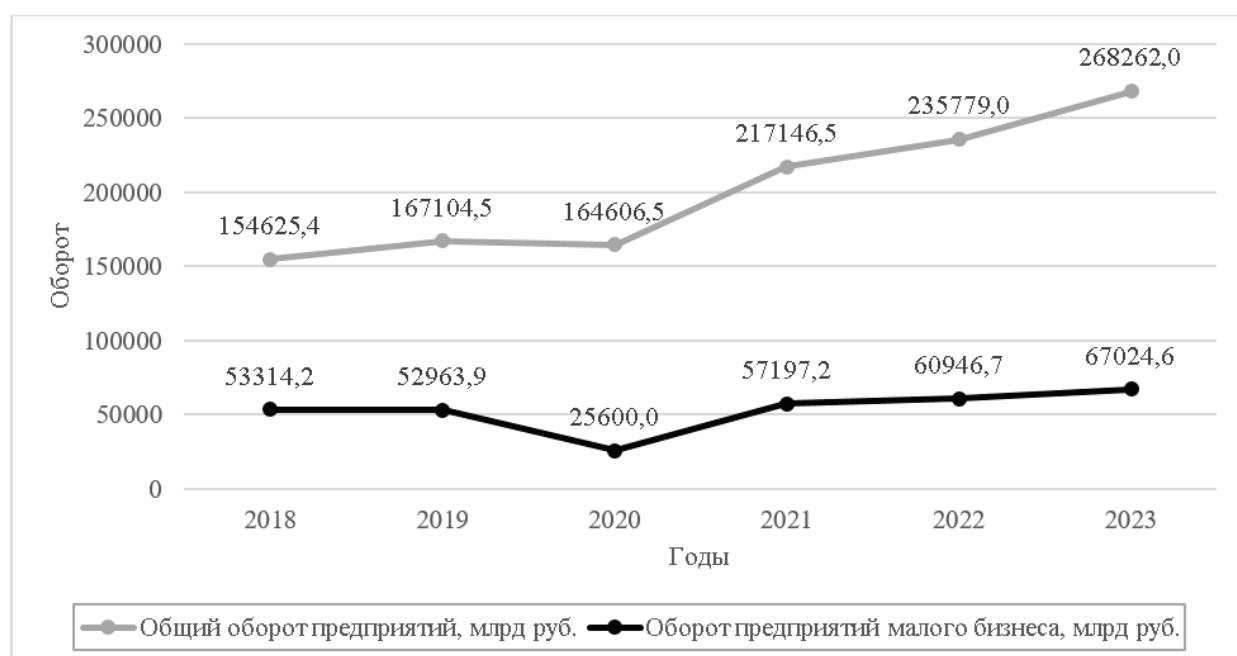


Рис. 2. Динамика общего оборота и оборота малых предприятий [5, 6]

## Заключение

В процессе проведения аналитической работы удалось доказать актуальность тематики. Конкуренция является важной движущей силой рынка, и поддержание конкурентоспособной среды остается одним из приоритетных направлений деятельности государства в экономике. На основе анализа и рассмотрения главных вызовов, а также

способов их решения, выявлено, что тенденции для конкуренции в Российской Федерации в основном положительны: существующие вопросы решаются в условиях государственной деятельности с использованием инновационных методов и технологий, а Федеральная антимонопольная служба как главный орган по охране конкурентной среды проводит уже существующие мероприятия и вводит новые механизмы для достижения наилучших результатов.

## Литература:

1. Конкуренция в экономике и ее сущность, задачи и функции в современном мире [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_57182205\\_35007302.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_57182205_35007302.pdf) (дата обращения: 19.11.2025)
2. «Невидимая рука» Адама Смита и проблема гибкости трудовых отношений: неоконченная дискуссия [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_47363835\\_48972299.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_47363835_48972299.pdf) (дата обращения: 17.11.2025)
3. Понятия «Конкуренция» и «Ненадлежащая конкуренция» [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_32413172\\_65770394.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_32413172_65770394.pdf) (дата обращения: 17.11.2025)
4. Предиктивная экономика в управлении цепями поставок [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prediktivnaya-analitika-v-upravlenii-tsepyami-postavok/viewer> (дата обращения: 28.11.2025)
5. Регионы России. Социально-экономические показатели. Стат. сб. / Росстат. — М., 2024. 1081 с. [Электронный ресурс]. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2024.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf) (дата обращения: 26.11.2025)
6. Регионы России. Социально-экономические показатели. Стат. сб. / Росстат. — М., 2023. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 26.11.2025)
7. The Benefits of Technology as a Service (TaaS) | ArcherPoint [Электронный ресурс]. — URL: <https://archerpoint.com/technology-as-a-service/> (дата обращения: 29.11.2025)

## Финансовая грамотность населения и её влияние на экономическое поведение: анализ взаимосвязей и последствий

Скворцова Мария Максимовна, студент

Научный руководитель: Калачев Михаил Анатольевич, кандидат экономических наук, доцент  
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В этой статье исследуется влияние финансовой грамотности как фактора, определяющего экономическое поведение людей и хозяйств в условиях современной рыночной экономики. Анализируется структура финансовой грамотности, включающая знания, навыки и установки, её прямое воздействие на ключевые аспекты финансового поведения: сбережения, кредитование, инвестиционную активность и планирование пенсионных накоплений. На основании анализа современных исследований демонстрируется, что высокий уровень финансовой безграмотности ранжирует рост долговой нагрузки, перепотреблением и низким уровнем благосостояния граждан в долгосрочной перспективе. Статья отражает важность и необходимость реализации системных государственных и частных программ повышения финансовой грамотности как инструмента обеспечения экономической стабильности на макроэкономическом и микроэкономическом уровне.

**Ключевые слова:** финансовая грамотность населения, экономическое поведение, сбережения и инвестиции, кредитование, финансовые риски, инфляция, диверсификация, пенсионные накопления, финансовая культура, экономическая стабильность.

В сегодняшней финансовой реальности легко можно запутаться даже экономически образованному человеку. Постоянно появляются новые продукты и услуги, меняются условия, а цифровизация, с одной стороны, не-вероятно упростила доступ к услугам, с другой наполнило

экономическое пространство новыми угрозами, от кибермошенничества до агрессивного маркетинга, подталкивающего потребителя к невыгодным сделкам. В таких условиях финансовая грамотность перестала быть просто полезным навыком она превратилась в фундаментальный

элемент личной безопасности и устойчивости всей экономической системы в целом. По сути, финансовая грамотность — это иммунитет, который позволяет человеку эффективно ориентироваться в сфере финансов. [4]

Если копнуть глубже, то финансовая грамотность — это далеко не просто умение складывать и вычитать. Это сложное сочетание трех компонентов. Первый — это теоретическая база: как работает инфляция, что такое сложный процент, зачем нужна диверсификация. Второй, пожалуй, самый важный — практические навыки. Можно

знать теорию назубок, и не уметь составить личный бюджет, «прочитать» мелкий шрифт в кредитном договоре или выбрать из десяти одинаковых на первый взгляд вкладов самый выгодный. Третий компонент — поведенческий, его часто упускают из виду. Это наши внутренние установки: привычка откладывать, осознанное отношение к риску, финансовая дисциплина. Без этой составляющей все знания остаются мертвым грузом. Человек может понимать пользу инвестиций, но из-за страха или прокрастинации так и не сделать первый шаг.

Таблица 1. Показатели знания финансовой грамотности населения 2017–2024 год [1]

Знания	2017	2018	2020	2022	2024
Умеют рассчитывать простой процент	31 %	30 %	29 %	30 %	28 %
Понимают суть ссудного процента	68 %	74 %	76 %	75 %	73 %
Понимают суть инфляции	78 %	81 %	79 %	81 %	83 %
Понимают принцип диверсификации	68 %	69 %	69 %	68 %	70 %
Понимают, чем выше доходность, тем выше риск	53 %	52 %	51 %	51 %	54 %
Осведомлены об организациях, занимающихся защитой прав потребителей на финансовом рынке	38 %	39 %	50 %	51 %	53 %
Понимают, что высокая инфляция означает, что стоимость жизни растет быстро	82 %	80 %	83 %	81 %	85 %

Влияние этой совокупности знаний и умений на повседневную жизнь колossalно. Возьмем, к примеру, сбережения. Финансово подкованный человек не просто копит, а понимает, что деньги под матрацем медленно тают. Он сознательно ищет инструменты, которые хотя бы ча-

стично покрывают инфляцию. Тот, кто не обладает этими знаниями, часто лишен даже простой «подушки безопасности», что делает его крайне уязвимым перед любым жизненным потрясением, будь то потеря работы или внезапный ремонт.

Таблица 2. Показатели финансовой грамотности населения 2017–2024 год [1]

Поведение	2017	2018	2020	2022	2024
Строят планы на несколько лет вперед	30 %	27 %	29 %	25 %	27 %
Делали сбережения за последний год	47 %	47 %	48 %	45 %	48 %
Хватает доходов на покрытие доходов	54 %	56 %	61 %	61 %	65 %
Сравнивают условия предоставления финансовых услуг в различных компаниях при выборе услуги	23 %	21 %	27 %	27 %	27 %
Принимают самостоятельные решения о своих финансах	38 %	40 %	51 %	51 %	53 %
Располагают запасом средств для непредвиденных жизненных ситуаций (на месяц и более)	37 %	40 %	47 %	47 %	51 %

Еще более показательная сфера — это кредиты. Низкий уровень грамотности ведет к печальным и в тоже время предсказуемым последствиям: люди берут кредиты, не понимая их полной стоимости, увязают в микрозаймах для покрытия текущих расходов и в итоге попадают в долговую яму, из которой очень сложно выбраться. Грамотный же заемщик воспринимает кредит как инструмент, а не как спасательный круг. Он сравнивает предложения, просчитывает переплату и берет ровно столько, сколько сможет отдать без катастрофических последствий для своего бюджета. [3]

Когда речь заходит об инвестициях, разрыв в осведомленности населения становится еще очевиднее. Для одних

инвестирование — это продуманная на годы вперед стратегия, основанная на диверсификации и понимании своего «инвестиционного горизонта». Для других инвестиции — это либо пугающая лотерея, которой он сторонится, теряя потенциальный доход, либо, что хуже, азартная игра на бирже по принципу «все «играют» так почему бы мне не попробовать». Результат последнего, как правило, плачевен.

И, конечно, нельзя не сказать о пенсии. С текущей демографической ситуацией надеяться только на государство крайне глупо и наивно. Финансовая грамотность заставляет человека задуматься о своем будущем заранее,

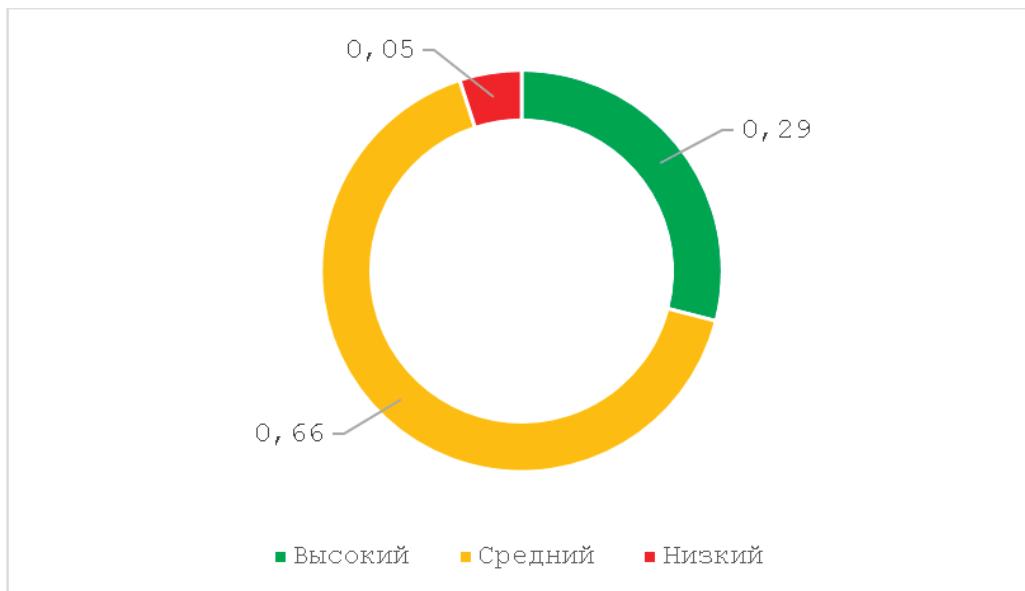


Рис. 1. Распределение по уровню финансовой грамотности среди биржевых инвесторов [2]

лет за 20–30 до выхода на пенсию. Она мотивирует искать дополнительные возможности для накоплений, будь то индивидуальный инвестиционный счет или негосударственный пенсионный фонд. Отсутствие же такого мышления приводит риску снижения уровня жизни индивида в старости.

Проблема, однако, выходит далеко за рамки личных трагедий. Когда миллионы людей принимают нерациональные финансовые решения, это создает угрозы для экономики в целом. Чрезмерная закредитованность населения может подорвать стабильность банковской системы во время кризиса. Инфляционные ожидания могут привести к реальному росту цен в экономике. Низкая культура сбережений и инвестиций лишает экономику внутренних ресурсов для роста. В конечном итоге, государству приходится тратить огромные средства на социальную помощь тем, кто оказался в сложной жизненной ситуации из-за собственных финансовых просчетов. Таким образом, повышение финансовой грамотности — это не просто благотворительность, это стратегическая инвестиция в экономическую безопасность страны. [5]

В современных условиях финансовая грамотность — это уже не просто полезный навык, а базовый навык которым должен обладать каждый участник экономической среды в современных реалиях. Фактически, экономическая грамотность служит тем самым механизмом, который переводит абстрактные экономические знания в практику повседневных решений, ведущих к реальной финансовой стабильности. И наоборот, как мы видим, именно отсутствие знаний в этой области зачастую лежат

в основе многих личных финансовых катастроф от долговой кабалы, в которую люди попадают из-за непонимания условий кредитов, до неутешительной реальности, с которой сталкиваются на пенсии те, кто вовремя не озабочился о накопительном счете.

Сложившаяся картина показывает, что вопросами повышения финансовой культуры населения нужно заниматься системно, на государственном уровне. Это должна быть не разовая акция, а последовательная и непрерывная работа с населением, начинать которую необходимо буквально со школьной скамьи. Однако, несмотря на принимаемые меры, текущие показатели уровня финансовой грамотности населения, по данным, представленным на официальном сайте Банка России, остаются неблагоприятными и вызывают определённую обеспокоенность. Это свидетельствует о том, что значительная часть граждан по-прежнему не обладает достаточными знаниями в вопросах личных финансов, инвестиций и кредитования. Наблюдается низкий уровень понимания финансовых рисков, а также недостаточная вовлечённость в использование современных инструментов финансового планирования.

Таким образом, можно сделать вывод, что повышение финансовой грамотности в России требует дальнейших комплексных усилий, направленных не только на информирование населения, но и на формирование устойчивой финансовой культуры. Только при таком подходе можно рассчитывать на постепенное улучшение ситуации и достижение высоких стандартов финансовой осведомлённости граждан.

#### Литература:

- Сайт Банка России статья «Исследование инвестиционной грамотности 2025» — URL: [https://cbr.ru/analytics/szpp/fin\\_literacy/issledovanie-investicionnoy-gramotnosti/](https://cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/issledovanie-investicionnoy-gramotnosti/)

2. Сайт Банка России статья «Исследование уровня финансовой грамотности 2024: пятый этап» — URL: [https://cbr.ru/analytics/szpp/fin\\_literacy/research/fin\\_ed\\_5/](https://cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/research/fin_ed_5/)
3. Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44.
4. OECD. (2020). *OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy*. OECD Publishing, Paris.
5. Atkinson, A., & Messy, F.-A. (2012). *Measuring Financial Literacy: Results of the OECD / International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study*. OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 15.

## Взаимосвязь конфликта интересов и коррупции в системе государственной службы: механизмы профилактики

Сулимова Юлия Владимировна, студент

Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Исследуется взаимосвязь между конфликтом интересов и коррупцией в системе государственной службы. Рассматриваются разные формы проявления конфликта интересов. Проводится анализ механизмов профилактики конфликта интересов как инструмент предупреждения коррупции.

**Ключевые слова:** конфликт интересов, коррупция, государственная служба, профилактика коррупции, этика государственной службы, регулирование конфликта интересов, механизмы контроля.

В современном обществе, стремящемся к транспарентности, вопросы этики в сфере государственной службы становятся наиболее острыми. Коррупция, как злоупотребление служебным положением в личных целях, подрывает доверие населения к органам власти, деформирует экономические и социальные процессы, препятствует устойчивому развитию. Коррупция зачастую есть результат целого комплекса факторов, среди которых ключевую роль играет в, том числе, конфликт интересов, а не единоразовый факт.

Конфликт интересов в системе государственной службы возникает, когда личные интересы государственного служащего вступают в противоречие с его должностными обязанностями, создавая ситуацию, при которой объективное и беспристрастное исполнение служебных функций становится затруднительным или даже невозможным. Этот конфликт может быть как реальным, так и потенциальным. Немаловажен факт, что сам по себе конфликт интересов не есть коррупционное деяние, но он может являться катализатором и создавать условия для злоупотреблений, поскольку искушает использовать служебное положение с целью получения личной выгоды.

### Механизмы связи конфликта интересов и коррупции:

— **искажение принятых решений** — государственный служащий, находящийся в ситуации конфликта интересов, принимает решения в пользу личных интересов что ведет к искажению объективной оценки ситуации и принятию неэффективных решений.

— **злоупотребление информацией** — государственные служащие обладают доступом к конфиденциальной информации, в таком случае наличие конфликта интересов создает риск использования этой информации

в личных целях, в том числе для передачи ее заинтересованным лицам.

— **препятствие конкуренции** — конфликт интересов может привести к созданию искусственных ограничителей для конкуренции, когда государственный служащий использует свое служебное положение для ограничения доступа на рынок для других участников и получения тем самым преимущества для связанных с ним лиц.

— **укрываемство коррупционных деяний** в ситуациях, когда государственный служащий сам вовлечен в коррупционные схемы, он может злоупотреблять своим служебным положением для сокрытия этих деяний, препятствуя их выявлению и расследованию.

— **нормализация неэтичного поведения в форме непринятия мер по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов**, что способствует формированию атмосферы терпимости к неэтичному поведению в системе государственной службы в целом [3].

### Механизмы профилактики конфликта интересов и коррупции в системе государственной службы:

Для эффективной борьбы с коррупцией и минимизации рисков, связанных с конфликтом интересов, необходимо всеобщее внедрение комплексной системы профилактических мер, включающей:

#### — Законодательное и нормативное регулирование:

- **Установление обязанностей по декларированию конфликта интересов:** Все личные интересы, которые могут повлиять на исполнение должностных обязанностей государственных служащих должны быть задекларированы в типовом порядке.

- **Определение мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов:** Законодательно должны

быть определены меры, которые могут быть приняты для предотвращения и урегулирования конфликта интересов.

- **Установление ответственности за нарушение законодательства о конфликте интересов:** строгая дисциплинарная, административная и уголовная ответственность за сокрытие информации о конфликте интересов, а также за принятие решений в условиях конфликта интересов, повлекших за собой негативные последствия.

— Организационные меры:

- **Создание механизмов выявления и урегулирования конфликта интересов:** В каждом государственном органе может быть создана система, обеспечивающая оперативное выявление и урегулирование конфликтов интересов.

- **Разработка кодексов этики и служебного поведения, содержащие** четкие нормы и правила, регулирующие поведение государственных служащих в ситуациях конфликта интересов.

- **Обучение государственных служащих по вопросам этики и конфликта интересов:** Необходимо проводить регулярное обучение государственных служащих по вопросам этики, конфликта интересов и антикоррупционного законодательства.

- **Внедрение системы внутреннего контроля:** В каждом государственном органе должна быть создана система внутреннего контроля, направленная на выявление и предотвращение нарушений законодательства о конфликте интересов и коррупции.

— Меры по обеспечению прозрачности и подотчетности:

- **Декларирование доходов и имущества государственных служащих:** Декларации о доходах и имуществе государственных служащих должны быть доступны для любого члена общества.

- **Публичное обсуждение важных решений:** Важные решения, принимаемые государственными органами, должны быть доступны для публичного обсуждения, с учетом обеспечения защиты конфиденциальной информации.

- **Обеспечение доступа к информации о деятельности государственных органов:** Граждане должны иметь возможность получать информацию о деятельности государственных органов.

- **Защита лиц, сообщающих о коррупционных правонарушениях:** Необходимо обеспечить защиту лиц, сообщающих о фактах коррупции и конфликта интересов, от преследования и дискриминации.

— Меры по привлечению общественности к контролю:

- **Поддержка** деятельности общественных организаций, занимающихся антикоррупционным контролем и анализом конфликтов интересов со стороны государства

- **Развитие** механизмов общественного контроля за деятельностью государственных органов, такие как общественные советы, общественная экспертиза.

- Государственные органы должны создать эффективные каналы обратной связи с гражданами, позволяющие получать информацию о фактах коррупции и конфликта интересов.

Эффективность профилактики конфликта интересов и коррупции в системе государственной службы зависит от комплексного подхода, включающего законодательное регулирование, организационные меры, обеспечение прозрачности и подотчетности, а также привлечение общественности к контролю.

Кроме того, для повышения эффективности профилактических мер нельзя оставить без внимания и следующие аспекты:

- **Повышение заработной платы государственных служащих** — обеспечение достойного уровня заработной платы государственных служащих является одним из самых важных факторов снижения коррупционных рисков, поскольку создает альтернативу незаконному обогащению.

- **Оптимизация государственных услуг** — автоматизация процедур предоставления государственных услуг снижает возможности для злоупотреблений и коррупции.

- **Усиление контроля за госзакупками** — внедрение эффективных механизмов контроля за госзакупками, таких как электронные аукционы и конкурсы, позволяет предотвратить сговоры и незаконное обогащение.

- **Международное сотрудничество** — обмен опытом с другими странами, успешно борющимися с коррупцией и конфликтом интересов, может способствовать совершенствованию национальных антикоррупционных механизмов.

В заключение, необходимо подчеркнуть, что проблема конфликта интересов и коррупции в системе государственной службы — это сложная и многогранная проблема, требующая постоянного внимания и совершенствования профилактических мер. Только комплексный и системный подход, основанный на принципах законности, прозрачности, подотчетности и общественного контроля, может обеспечить эффективную борьбу с действительными негативными явлениями и создать систему государственной службы, отвечающую целям общества и государства.

#### Литература:

1. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»
3. Колчина М. В. Конфликт интересов на государственной службе Российской Федерации / М. В. Колчина // Правовое регулирование в условиях модернизации государственности: национальный и международный аспекты. Челябинск, 19 ноября 2017 года. — Уфа, 2017. С. 71-74.

## Совершенствование инструментов внутреннего аудита системы менеджмента качества организации

Сундеева Ольга Александровна, студент магистратуры

Научный руководитель: Айдаров Дмитрий Васильевич, доктор технических наук, профессор

Самарский государственный технический университет

*В статье представлены результаты совершенствования инструментов внутреннего аудита системы менеджмента качества организации.*

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, внутренний аудит системы менеджмента качества, чек-лист, летучий аудит.

**Введение.** В современном мире на рынке качества производство оказывает большое влияние на конкурентоспособность предприятия. Для достижения высокого качества продукции и/или услуг в организациях используют СМК, основанную стандартах ИСО серии 9000.

Внутренний аудит СМК как один из инструментов менеджмента направлен на выявление областей для улучшения и определения способности СМК обеспечивать достижение стратегических целей предприятия.

Постоянное совершенствование инструментов процесса «Внутренний аудит системы менеджмента качества» связано с необходимостью повышения эффективности функционирования СМК организаций. Одним из ключевых элементов обеспечения высокого уровня качества является внутренний аудит, который позволяет объективно оценить состояние процессов, выявить несоответствия и предложить меры по улучшению.

Аудит — систематический, независимый и документированный процесс установления объективного свидетельства и его объективного оценивания для получений степени соответствия критериям аудита [1]. Требования к проведению аудита СМК предъявляются в соответствии с ГОСТ Р ИСО 19011–2021 и ГОСТ Р ИСО 9001–2015.

Инструменты внутреннего аудита СМК — это совокупность различных методов и моделей управления организацией для достижения поставленных целей и задач [2].

К инструментам внутреннего аудита СМК относятся:

1) инструменты подготовки и планирования — программа аудита, план проведения аудита, чек-листы;

2) инструмента сбора доказательств — анализ документации, интервью и опросы, наблюдение, фото/видеофиксация;

3) инструменты управления несоответствиями — отчет о проведенном аудите с зафиксированными несоответствиями, план КМ [2].

Применение таких инструментов позволяет аудитору собирать объективные доказательства, оценивать соответствие/эффективность процессов, выявлять причины отклонений и контролировать выполнение корректирующих мероприятий.

Для последующего проведения анализа на основании внутренней процедуры, регламентирующий порядок про-

ведения внутреннего аудита, была разработана схема, представленная на рисунке 1.

В ходе проведения анализа процесса внутреннего аудита СМК в организации были выявлены следующие узкие места:

- 1) устаревшая программа внутренних аудитов;
- 2) большие временные затраты на подготовку к внутреннему аудиту;
- 3) большие временные затраты на подготовку и согласование отчета по внутреннему аудиту;

4) ручной контроль сроков разработки ПКМ, мероприятий по результатам ПКМ и ручное ведение базы внутренних аудитов в Excel.

По результатам анализа сделан вывод, что внутренний аудит СМК в организации не в полной мере учитывает рекомендации стандарта ГОСТ Р ИСО 19011–2021 и требует ряда улучшений с целью оптимизации процесса и результативности процесса.

Для улучшения процесса рекомендовано предпринять следующие шаги:

- 1) разработка чек-листов для проведения внутренних аудитов по требованиям сертифицируемого стандарта и внутренней документации системы менеджмента;
- 2) внедрение концепции «Летучий аудит»;
- 3) разработка технического задания на автоматизацию процесса.

### 1.1 Разработка чек-листов для проведения внутренних аудитов

Чек-листы — один из самых практических инструментов внутреннего аудита. Они упрощают подготовку, стандартизируют сбор доказательств и ускоряют формирование выводов. При правильном использовании чек-листы повышают объективность проверок, делают аудит воспроизводимым и удобным для последующего анализа.

Чек-лист представляет собой структурированный список вопросов и критериев, разработанные для проверки конкретных аспектов деятельности организации. Чек-листы помогают обеспечить последовательность и полноту проверок, снижают вероятность упущенных деталей и обеспечивают объективность оценок.

Чек-лист должен быть составлен таким образом, чтобы в область проверки было включено:

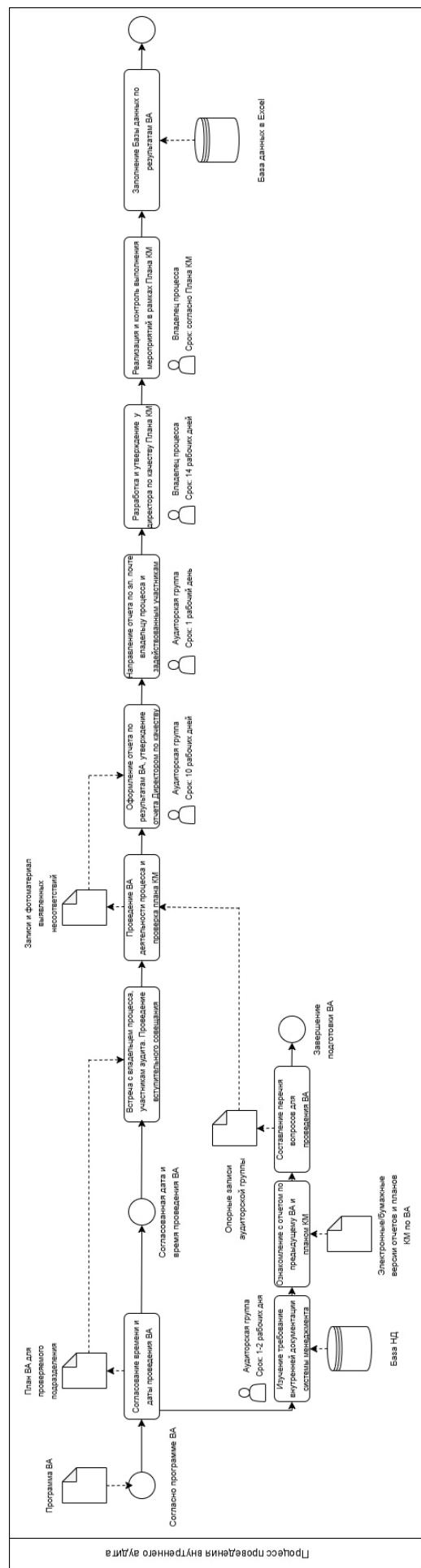


Рис 1. Схема процесса внутреннего аудита СМК в организации

- все, что является критической характеристикой в отношении объекта проверки;
- периодически повторяющиеся проблемы;
- проблемы, выявленные в результате оценок СМК со стороны внешних организаций;
- проблемы, выявленными в ходе предшествующих внутренних проверок, в том числе и в других подразделениях [3].

Примеры чек-листов представлены на рисунке 2.

Чек-листы могут дорабатываться по мере разработки и актуализации требований внутренних процедур, появления повторяющихся проблем, а также проблем, выявленных в ходе предшествующих внутренних аудитов, в том числе и в других подразделениях.

Главное преимущество данных чек-листов — их подробность, так как в одном документе собраны все требования внутренних процедур системы менеджмента и требования сертифицированного стандарта, предъявляемые к конкретному процессу.

Использование чек-листов позволит снизить временные затраты на подготовку к внутреннему аудиту уже у опытных аудиторов, а также поможет вновь принятым аудиторам быстрее адаптироваться к проведению аудитов.

## 1.2 Внедрение концепции «Летучий аудит»

Летучий аудит — кратковременная, целевая проверка конкретного процесса, участка или операции, проводимая без долгой предварительной подготовки и часто без предварительного уведомления.

Цель летучих аудитов — оперативно проверить соответствие ключевых требований, обнаружить риски и немедленно получить объективную картину выполнения требований внутренней документации [4].

Внедрение концепции «Летучий аудит» необходимо для немедленного решения проблем, связанных с нарушением идентификации и прослеживаемости продукции в процессе производства, сохранением продукции и управлением несоответствующей продукцией.

Проведение летучих аудитов на регулярной основе с периодичностью раз/два раза в неделю для всех производственных процессов позволит своевременно выявлять и устранять потенциальные несоответствия и оперативно принимать корректирующие меры.

### 1.3 Разработка технического задания на автоматизацию процесса

Процесс внутреннего аудита СМК требует автоматизации с целью контроля соблюдения сроков аудита, установленных требованиями внутренней документации, а также уйти от бумажного документооборота, существенно усложняющего деятельность внутреннего аудита.

Для автоматизации процесса будет использоваться уже существующая конфигурация системы 1С с необходимыми корректировками для адаптации под реальные возможности внутреннего аудита. Это позволит сократить минимизировать затраты на внедрение и обучение персонала.

Предлагаемое техническое задание позволит решать следующие задачи:

№ п/п	Критерии оценки (требования ПАО "ММК")	Оценка		Примечание (при наличии "ДА" - ссылки на документы, подтверждающие выполнение требований)	Балл за ответ "ДА" (1)	Весомость вопроса, %	Балл с учетом весомости
		ДА	НЕТ				
1	Предоставить действующий сертификат ISO 9001:2015						*
2	Подтвердить, что сертификат ISO 9001:2015 выдан органом сертификации, имеющим знак аккредитации признанного членом IAF MCA						*
3	Предоставить Политику в области качества (утвержденную/с подписью руководителя, с датой ввода в действие)				0	1%	0%
4	Предоставить подтверждение, что Политика доведена до сведения сотрудников (например, лист ознакомления, фото размещения Политики в общедоступных для персонала местах)				0	1%	0%
5	Предоставить Руководство по качеству (документ/список документов, в котором СМК организаций формализована)				0	1%	0%
6	Предоставить реестр процессов СМК (или указать пункт предоставленного документа, в котором процессы СМК перечислены)				0	1%	0%
7	Предоставить Цели в области качества на текущий год: — цели должны быть измеримы; — должны быть утверждены руководителем с указанием даты, сроки и ответственные за достижение целей установлены				0	2%	0%
8	Предоставить подтверждение проведения периодического мониторинга достижения Целей в области качества за текущий и предыдущий годы				0	2%	0%
9	Предоставить подтверждение выполнения действий в отношении рисков и возможностей				0	2%	0%
	Предоставить отчеты (за текущий и предыдущий годы) об анализе СМК со стороны руководства.						

Рис. 2. Примеры чек-листов для проведения аудита

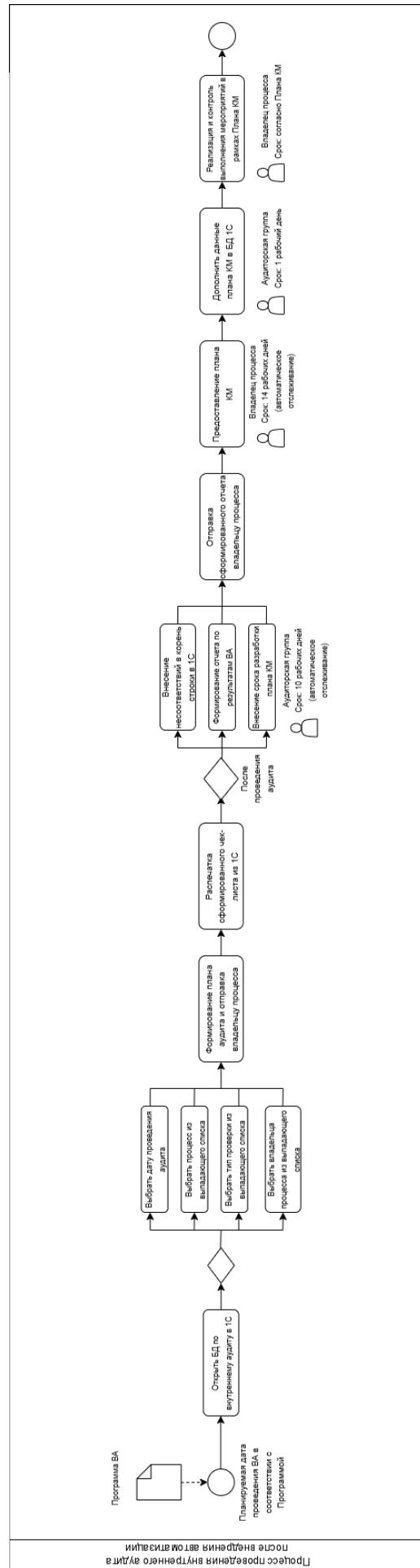


Рис. 3. Схема автоматизированного процесса «Внутренний аудит системы менеджмента качества»

- уведомлять проверяемые подразделения о планируемом внутреннем аудите (рассылка плана аудита);
- формировать отчет о проведении внутреннего аудита;
- уведомлять владельцев процессов о сроках разработки ПКМ;
- уведомлять исполнителей, ответственных за реализацию корректирующих мероприятий по результатам внутреннего аудита;
- формировать отчет для высшего руководства о проведенных внутренних аудитах за отчетный период.

Благодаря внедрению автоматизации внутреннего аудита сотрудники организации избавятся от рутинных

и механических задач и получат возможность сфокусироваться на выполнении более приоритетных задач.

Алгоритм процесса «Внутренний аудит системы менеджмента качества» после внедрение автоматизации будет выглядеть так, как на рисунке 3.

Совершенствование инструментов внутреннего аудита позволит организации оптимизировать количество, качество и объективность проверок процессов, а также уменьшить вероятность возникновения потенциальных несоответствий, влияющих на качество выпускаемой продукции, за счет их быстрого обнаружения и, следовательно, улучшить процессы и повысить эффективность СМК организации.

Литература:

1. ГОСТ Р ИСО 19011–2021. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 апреля 2021 г. № 261-ст: введен взамен ГОСТ Р ИСО 19011–2012: дата введения 2021–07–01 / подготовлен Федеральным автономным учреждением «Национальный институт аккредитации» (ФАУ НИА). — Москва: Стандартинформ, 2021. — 41 с.
2. Котляр, Л. А. Система современных инструментов менеджмента / Котляр Л. А. — Текст: электронный // Инновационная наука — 2021. — № 11–2. — С. 50–52 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sovremennyh-instrumentov-menedzhmenta> (дата обращения: 20.11.2025).
3. Зекунов, А. Г. Организационно-методическое обеспечение внутреннего аудита систем менеджмента качества на основе требований ГОСТ Р ИСО 9001– 2015: учебное пособие / А. Г. Зекунов, С. В. Бабыкин, В. А. Новиков, Ю. П. Зубков; под редакцией А. Г. Зекунова. — Москва: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2018. — 176 с. — ISBN 978–5–93088–198–1. — Текст: электронный.
4. Козлов, К. И. Совершенствование процесса внутреннего аудита СМК / Козлов К. И. — Текст: электронный // Science Time — 2019. — № 6(65). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsessa-vnutrennego-audita-smk> (дата обращения: 24.11.2025).

## Формирование земельного рынка в современной России: тенденции, проблемы и перспективы

Тарасова Анастасия Андреевна, студент  
Оренбургский государственный университет

Статья посвящена анализу ключевых особенностей формирования рынка земли в Российской Федерации. Были выделены проблемы правовой базы земельного рынка в России и определены направления его будущего развития. Изучены его исторические корни и текущее состояние. В ходе изучения проанализировали нормативно-правовые акты, регулирующие земельные отношения.

**Ключевые слова:** земли лесного фонда, земли водного фонда, рынок земли, кадастровая стоимость.

Земля во все времена была и остается ключевым ресурсом, основой для развития любой экономики и благосостояния общества. В России, стране с колоссальными территориями и богатейшими природными запасами, значение земли приобретает особую специфику, обусловленную глубоким историческим наследием, уникальными географическими условиями и сложным процессом экономических трансформаций. Формирование

полноценного, эффективного и прозрачного рынка земли в России — это задача не просто экономическая, но и социокультурная, затрагивающая вопросы собственности, справедливости, государственного регулирования и регионального развития. В отличие от многих развитых стран, где земельные отношения укоренились на протяжении столетий и частная собственность на землю является незыблеблемым фундаментом, российский рынок земли

находится в процессе становления, переживая фазу активного реформирования после десятилетий полного отчуждения земли от рыночного оборота.

Чтобы понять современное состояние российского рынка земли, необходимо обратиться к его историческим корням. Земельные отношения в России всегда были тесно связаны с государством и его политикой, редко приобретая черты свободного рыночного оборота.

До 1861 года большая часть сельскохозяйственных земель находилась в помещичьей собственности, а крестьяне, прикрепленные к земле, были, по сути, ее живым инвентарем. Крестьянская реформа 1861 года дала толчок к формированию частной крестьянской земельной собственности, но процесс был медленным и болезненным. Попытки создания полноценного рынка земли, особенно столыпинские реформы начала XX века, были прерваны революциями и гражданской войной. Тем не менее, к 1917 году около 80 % пахотных земель уже находились в крестьянской и частной собственности, хотя и с существенными ограничениями. [1, с. 2]

Октябрьская революция 1917 года навсегда изменила ландшафт земельных отношений, национализировав все земли и объявив их общенародной собственностью. Земля была полностью изъята из товарно-денежного оборота, став исключительным объектом государственного владения и управления. Коллективизация 1930-х годов окончательно закрепила эту модель, превратив землю в средство производства, используемое колхозами и совхозами на праве бессрочного пользования. Этот период характеризовался полным отсутствием рыночных механизмов, централизованным планированием землепользования и игнорированием экономических стимулов. Поколения людей выросли без понимания ценности земли как объекта собственности, что оставило глубокий след в общественном сознании и до сих пор влияет на отношение к земельным ресурсам. [2, с. 5]

Распад СССР и переход к рыночной экономике потребовали кардинальной ревизии земельных отношений. Первые попытки приватизации земель в 90-е годы столкнулись с огромными трудностями: отсутствием четкой правовой базы, сопротивлением региональных элит, неготовностью общества к возвращению частной собственности на землю. Выдаваемые земельные паи часто не имели четких границ и кадастровой стоимости, что затрудняло их оборот. В результате, значительная часть земель оставалась в серой зоне, а их использование было неэффективным. Этот период можно охарактеризовать как хаотичное формирование элементов рынка без достаточного правового регулирования. [3, с. 3]

Ключевым моментом в формировании современного рынка земли в России стало принятие Земельного кодекса Российской Федерации в 2001 году. Этот документ, с последующими многочисленными поправками, стал основой правового регулирования земельных отношений. Он закрепил принцип многообразия форм собственности на землю (государственная, муниципальная, частная),

возможность оборота земельных участков (купли-продажи, аренды, залога) и их целевое назначение.

Земельный кодекс строго разделяет весь земельный фонд России на семь основных категорий, каждая из которых имеет свой особый правовой режим, ограничения на использование и оборот:

1. Земли сельскохозяйственного назначения — самая обширная категория после лесного фонда, предназначена для производства сельскохозяйственной продукции. Оборот этих земель регулируется отдельным Федеральным законом «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» (2002 г.), который устанавливает существенные ограничения (например, преимущественное право государства или субъекта РФ на покупку, минимальный и максимальный размер участка, ограничения для иностранных граждан).

2. Земли населенных пунктов — предназначены для застройки и развития городов, поселков и деревень. Их использование регулируется градостроительным законодательством и правилами землепользования и застройки (ПЗЗ).

3. Земли промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земли для обеспечения космической деятельности, земли обороны, безопасности и земли иного специального назначения — используются для размещения соответствующих объектов.

4. Земли особо охраняемых территорий и объектов включают заповедники, национальные парки, памятники природы, историко-культурные объекты. Оборот таких земель крайне ограничен или запрещен.

5. Земли лесного фонда. Подавляющее большинство лесов России находится в государственной собственности. Частная собственность на лесные участки возможна только в строго определенных случаях, например, в границах населенных пунктов.

6. Земли водного фонда включают земли, занятые водными объектами (реки, озера, водохранилища) и прибрежные полосы. Находятся преимущественно в государственной собственности.

7. Земли запаса. Государственные или муниципальные земли, не предоставленные в пользование и не отнесенные к другим категориям, предназначены для будущего использования.

Эта категоризация является фундаментальной особенностью российского рынка земли. Она определяет не только разрешенный вид использования, но и кадастровую стоимость, порядок налогообложения, а главное — возможность и условия совершения сделок. Для инвестора это означает, что покупка земли — это всегда покупка участка с четко определенным целевым назначением, изменить которое часто бывает очень сложно и дорого.

Анализ данных, полученных в результате государственного статистического наблюдения за земельными ресурсами, и докладов о состоянии и использовании земель в субъектах Российской Федерации показал, что в

2022 году значительные площади земель вовлечены в гражданский оборот, а также продолжались процессы установления (изменения) границ населенных пунктов.

Основанием перевода земель являлись акты органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, принятые в пределах их компетенции по вопросам использования и охраны земель, а также ходатайства заинтересованных лиц. К необходимости перевода земель из одной кате-

гории в другую приводили такие мероприятия, как предоставление земельных участков из земель государственной собственности, изъятие земельных участков для государственных и муниципальных нужд, изменение (установление) границ населенных пунктов и муниципальных образований, возврат (изъятых ранее) в прежнюю категорию отработанных или рекультивированных земель, прекращение действия права у субъекта права на земельный участок или изменение вида разрешенного использования земельного участка. [4, с. 9]

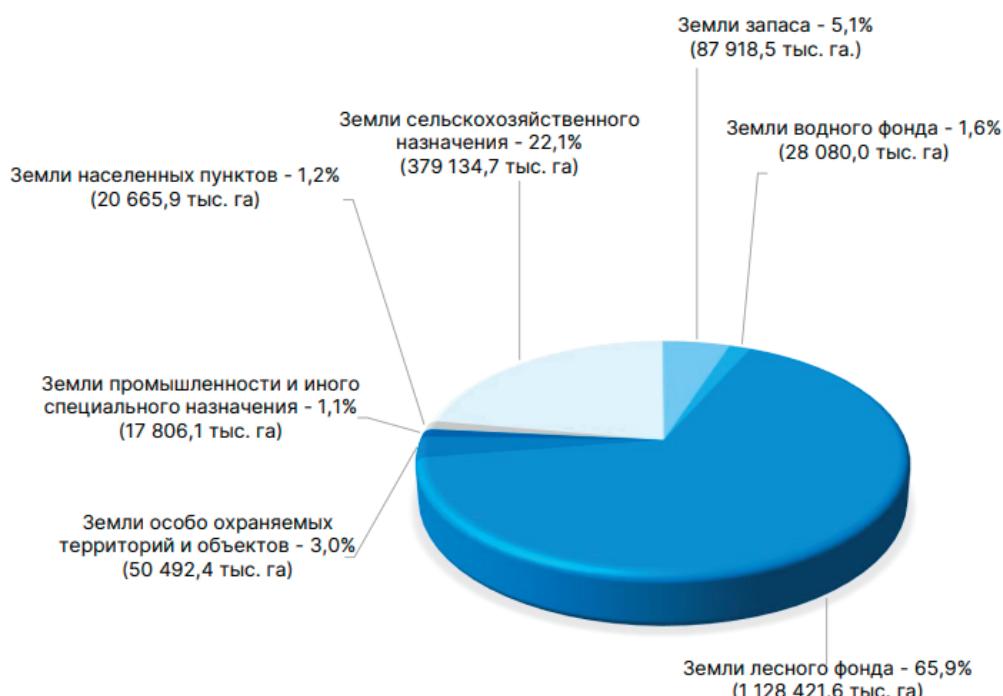


Рис. 1. Структура земельного фонда Российской Федерации по категориям земель за 2022 год

Анализ данных, полученных в результате государственного статистического наблюдения за земельными ресурсами, и докладов о состоянии и использовании земель в субъектах Российской Федерации показал, что в 2022 году значительные площади земель вовлечены в гражданский оборот, а также продолжались процессы установления (изменения) границ населенных пунктов.(рис. 1)

Несмотря на декларирование многообразия форм собственности, значительная часть земельного фонда России, особенно крупные массивы, остается в государственной и муниципальной собственности. Это касается практически всего лесного и водного фонда, значительной части земель запаса, а также многих земель сельскохозяйственного назначения, находящихся в нераспределенной собственности или собственности субъектов РФ. Доступ к этим землям, как правило, осуществляется через аренду или процедуру выкупа, которая часто бывает длительной и сложной. Это создает специфические условия для инвестиций, где отношения с государством играют ключевую роль.

По данным федерального статистического наблюдения, на 1 января 2023 года (рис. 2.) в частной собственности находилось 133 325,7 тыс. га земельных участков, что составило 7,8 % земельного фонда страны. Из них площадь земельных участков, находящихся в собственности граждан, составила 108 718,4 тыс. га, или 6,4 %, в собственности юридических лиц находилось 24 607,3 тыс. га, или 1,4 % земельного фонда России. Площадь земель, находящихся в государственной и муниципальной собственности, составила 1 579 193,5 тыс., или 92,2 % от площади земельного фонда страны. Земельные доли граждан (включая право в общей совместной собственности) в земельном фонде страны составили 4,4 % (75 419,9 тыс. га), или 56,6 % находящихся в частной собственности в целом по стране. [4, с. 32]

Хотя Земельный кодекс является основополагающим документом, земельные отношения регулируются множеством других нормативно-правовых актов: Гражданский кодекс, Лесной кодекс, Водный кодекс, Градостроительный кодекс, законы о приватизации, о государственной реги-

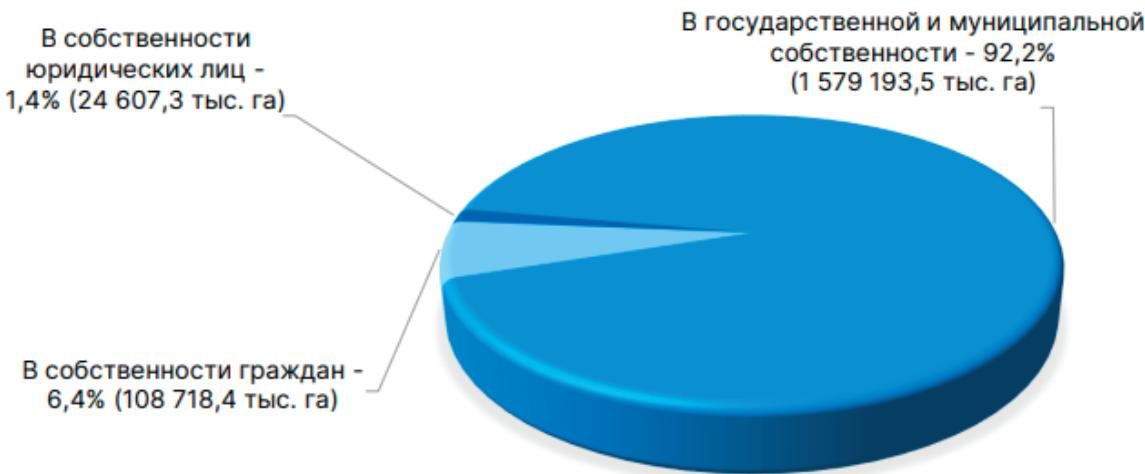


Рис. 2. Структура площади земельных участков в Российской Федерации по формам собственности на 1 января 2023 года

страгии недвижимости, многочисленные региональные и муниципальные нормативные акты. Эта фрагментация создает сложности для инвесторов, требуя глубокого понимания всех нюансов и часто приводя к затяжным административным процедурам, коррупционным рискам и неопределенности.

Рынок земли, особенно сельскохозяйственной, характеризуется низкой ликвидностью. Это связано с несколькими факторами:

— **Неопределенность правового статуса:** Многие участки до сих пор не имеют четко определенных границ, не поставлены на кадастровый учет или имеют обременения, что затрудняет их оборот.

— **Разногласия по поводу владения:** Наследие советской эпохи привело к ситуации, когда права на землю могут быть оформлены лишь на часть долей бывших колхозников, а не на конкретные участки.

— **Административные барьеры:** Сложность и длительность процедур оформления сделок, получения разрешений и изменения целевого назначения земель отпугивают потенциальных покупателей.

— **Отсутствие прозрачной информации:** Полные и актуальные данные о предложениях, ценах, обременениях и характеристиках участков часто отсутствуют в открытом доступе, что затрудняет объективную оценку и сравнение.

Цены на землю в России часто формируются под влиянием не столько рыночных факторов (спроса/предложения, продуктивности, инфраструктуры), сколько административных, спекулятивных или субъективных. Кадастровая стоимость, которая является базой для налогообложения и иногда для государственных сделок, часто не соответствует рыночной. Она может быть как завышенной, делая землю нерентабельной, так и заниженной, способствуя теневому обороту. Это создает искажения и затрудняет объективное инвестиционное планирование.

Средние уровни кадастровой стоимости земель сельскохозяйственного назначения по муниципальным районам

(городским округам) на территории Оренбургской области, определенные по состоянию на 1 января 2022 года [5].

Федеральный закон «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» содержит ряд специфических положений:

— **Преимущественное право покупки:** Субъекты РФ или муниципальные образования имеют преимущественное право покупки сельскохозяйственных угодий, предлагаемых к продаже. Это может ограничивать свободу продавца и искусственно снижать цену.

— **Максимальная площадь:** Установлены ограничения на максимальную площадь земель, которой может владеть одно лицо.

— **Ограничения для иностранцев:** Иностранные граждане, лица без гражданства, а также иностранные юридические лица не могут владеть на праве собственности земельными участками из земель сельскохозяйственного назначения, расположенными на приграничных территориях, а в других регионах могут только арендовать. Это серьезно ограничивает приток иностранных инвестиций в агропромышленный комплекс.

Несмотря на значительные достижения в формировании правовой базы, российский рынок земли сталкивается с серьезными проблемами:

1. Миллионы гектаров сельскохозяйственных земель остаются невостребованными, застают кустарником и сорняками. Это результат как правовых барьеров, так и экономических факторов (отсутствие инвестиций, низкая рентабельность сельского хозяйства в некоторых регионах). Неиспользование земель не только приводит к потере производительного потенциала, но и создает экологические проблемы.

2. Непрозрачность рынка и сложность процедур рождают неформальные практики и теневые схемы, затрудняющие развитие цивилизованных земельных отношений и привлечение добросовестных инвесторов.

3. Нехватка землеустроителей, кадастровых инженеров, оценщиков и юристов, специализирующихся на земельных вопросах.

Таблица 1. Средние уровни кадастровой стоимости земель сельскохозяйственного назначения по муниципальным районам

№ п/п	Наименование муниципального района (городского округа)	Средний уровень кадастровой стоимости земель сельскохозяйственного назначения (рублей за 1 кв. метр) 2022 год
1	Абдулинский городской округ	6,33
2	Адамовский район	1,02
3	Акбулакский район	1,48
4	Александровский район	4,67
5	Асекеевский район	5,26
6	Беляевский район	2,41
7	Бугурусланский район	5,42
8	Бузулукский район	4,16
9	Гайский городской округ	6,03
10	г. Бугуруслан	78,47
11	г. Бузулук	153,70
12	г. Медногорск	1,21
13	г. Новотроицк	17,32
14	г. Оренбург	3,94
15	г. Орск	70,48
16	Грачевский район	3,28
17	Домбаровский район	1,04
18	Илекский район	1,96
19	Кваркенский район	2,61
20	Красногвардейский район	6,68
21	Кувандыкский городской округ	6,18
22	Курманаевский район	3,09
23	Матвеевский район	5,25
24	Новоорский район	1,68
25	Новосергиевский район	2,42
26	Октябрьский район	3,86
27	Оренбургский район	6,38
28	Первомайский район	1,42
29	Переволоцкий район	2,74
30	Пономаревский район	5,80
31	Сакмарский район	4,39
32	Саракташский район	4,83
33	Светлинский район	1,26
34	Северный район	8,12
35	Соль-Илецкий городской округ	2,01
36	Сорочинский городской округ	4,37
37	Ташлинский район	2,21
38	Тоцкий район	2,57
39	Тюльганский район	5,14
40	Шарлыкский район	6,30
41	Ясененский городской округ	3,51

мельном праве, замедляет процессы формирования и развития рынка.

4. Отсутствие четких механизмов оценки земли и высоких рисков для банковской сферы препятствует развитию земельной ипотеки, что ограничивает возможности для инвестиций и развития.

Тем не менее, потенциал для развития российского рынка земли огромен. Ключевыми направлениями являются:

1. Дальнейшее развитие Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН), перевод всех данных о земельных участках в цифровой формат, упрощение процедур регистрации и получение информации онлайн. Это позволит значительно повысить прозрачность и снизить административные барьеры.

2. Приведение кадастровой стоимости в соответствие с рыночной, внедрение более гибких и прозрачных ме-

тодов оценки, а также регулярный пересмотр для отражения реальных экономических изменений.

3. Ужесточение мер по борьбе с неиспользованием сельскохозяйственных земель, внедрение механизмов стимулирования ввода земель в оборот, государственная поддержка проектов по мелиорации и повышению плодородия.

4. Создание условий для привлечения долгосрочных инвестиций в землю, в том числе через специализированные земельные фонды, а также упрощение процедур залога земельных участков.

5. Устранение противоречий и пробелов в различных нормативных актах, создание единой, логичной и предсказуемой системы регулирования земельных отношений.

6. Развитие системы образования и подготовки специалистов в области земельного менеджмента, кадастра и права.

Формирование рынка земли в России — это сложный, многогранный и долгосрочный процесс, который до сих пор находится на ранних стадиях своего развития. Уникальное историческое наследие, доминирование госу-

дарственной собственности, фрагментированное законодательство и высокая степень административного регулирования создают специфические вызовы. Однако, с другой стороны, огромный потенциал земельных ресурсов России, особенно сельскохозяйственных, и растущий запрос общества на прозрачные и справедливые земельные отношения, открывают широкие перспективы для его дальнейшего развития.

Построение эффективного, прозрачного и ликвидного рынка земли — это не только экономическая необходимость, но и важный шаг к укреплению правового государства, повышению благосостояния граждан и обеспечению устойчивого развития регионов. Это требует не только совершенствования законодательства, но и изменения общественного сознания, повышения уровня финансовой и правовой грамотности населения, а также последовательной работы по снижению административных барьеров и борьбе с коррупцией. Только тогда земля, этот бесценный ресурс, сможет полностью раскрыть свой потенциал на благо всей страны.

#### Литература:

1. Кочур, В. А. «Российская приватизация предприятий в начале 1990-х годов: уроки истории», журнал «Молодой учёный» 2023. — № 28 (475). — С. 112–115.
2. Государственный (национальный) доклад о состоянии и использовании земель в Российской Федерации в 2022 году rosreestr.gov.ru
3. Постановление Правительства Оренбургской области от 25 октября 2022 года N 1123-пп «Об утверждении результатов определения кадастровой стоимости земельных участков, расположенных на территории Оренбургской области» docs.cntd.ru
4. Федеральный закон «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» от 24.07.2002 N 101-ФЗ (последняя редакция)
5. Данные официального сайта Федеральной службы государственной статистики Рынок ценных бумаг rosstat.gov.ru
6. Блудова, С. Н. Экономика: учебное пособие / С. Н. Блудова, А. П. Новосельцева, М. А. Эренценова, В. А. Гладилин. — Москва: Русайнс, 2022.

## Положение южнокорейской автомобильной промышленности на российском рынке: обзор четырехлетнего сотрудничества

Трушин Иван Максимович, студент

Научный руководитель: Коренев Евгений Сергеевич, кандидат исторических наук, доцент  
Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Последние несколько лет в Республике Корея были боязни на события в контексте отношений с Россией. Действия президента, происходящего из консервативной партии, и ориентирующегося на Вашингтон в принятии своих внешнеполитических решений, бесспорно, не способствовали налаживанию диалога между правительствами стран и стабильности в области торговли. Но, несомненно, 2025 г. выделяется среди остальных. Обвинения оппозиции действующей властью в симпатиях стране

на Северной части полуострова и сдачу государства режиму Кима, введение военного положения Президентом страны, впоследствии известном как «мятеж», последовательная смена трех руководителей страны, а именно Юн Сок Ёля, Хан Док Су, Чхве Сан Мока и, наконец, стабильность в лице Ли Чжэ Мёна, как раз и возглавлявшего оппозицию при правлении первого Президента из списка. Продолжение традиции прихода к власти в результате импичмента, объявленного предшественнику, как видно, со-

хранилась, и разумеется, не принесла Южной Корее ничего кроме имиджевых потерь. Инвестиционный климат, в условиях нестабильности власти, и высокого уровня коррупции, как несложно догадаться, не очень то привлекательный. И теперь один из наиболее актуальных вопросов — как некоторые отрасли производства воспримут сложившуюся ситуацию. И здесь имеются ввиду не управляющая верхушка компаний, не корпорации, известные как «чеболи», но отрасли в целом.

Наиболее чувствительной, но вместе с тем одна из самых прибыльных статей южнокорейского экспорта остается автомобильная промышленность, флагманами которой уже многие годы являются такие известные бренды, как Hyundai и Kia, пользующиеся крайне высоким спросом на российском рынке. Рассматривая торговое взаимодействие Российской Федерации и Республики Корея на этом направлении, стоит отметить, что в последние годы, сотрудничество двух стран переживает, мягко говоря, не лучший период. Стагнация отношений, вызванная участием России в конфликте с Украиной, проявилась в виде определенного дистанцирования РК от совместной деятельности с нашей страной и участия Кореи в ряде принятых санкций, хоть это и было вынужденно, чтобы избежать попадания Сеула под вторичные санкции, на торговле это сказалось не лучшим образом. В начале 2022 г. ключевые товары экспорта из этой категории, а если быть точнее, упомянутые выше машины производства Hyundai составили 54,8 тыс. единиц, по данным информационной платформы MarkLines [1]. Kia же, в свою очередь, поставила 66,1 тыс. единиц. Как показала практика, спад составил в среднем 67 % по сравнению с предыдущим годом, что стало результатом приостановки работы этих фирм в России и продажи компанией Hyundai завода, расположенного под Санкт-Петербургом, общей стоимостью примерно 13 млрд руб. [2]. Поставки резко снизились и в следующий год. Так, в 2023 году Kia поставили уже немногим менее 14 тыс. автомобилей [3]. Официальных данных об уровне поставок Hyundai не существует, однако на основе данных об окончательной продаже завода в декабре 2023 г., располагающегося в России и упомянутого выше, можно предположить, что сотрудничество переживает не лучший период, и тенденции куда более угнетающие, чем в прошлом году. Проводя анализ, так же стоит указать, что в 2021 г. в Россию было поставлено порядка 378 тыс. автомобилей, что превысило продажи автомобилей АвтоВАЗ. Итак, за период с 2021 по 2023 гг., количество автомобилей, ввезенных на территорию Российской Федерации, и реализованных здесь же, уменьшилось более чем в 20 раз. Вполне очевидно негативное воздействие решений южнокорейского правительства на построение торговых контактов в этой области.

В 2024 г., судя по данным «Автостата», уровень продаж автомобилей в России вернулся на уровень начала 2022 года и повысился на 48,4 % [4]. Основой нового рынка стал транспорт внутристранового производства и китайские аналоги, которых было продано на 350 % больше чем

в прошлом году. В то время, как сведения о продаже южнокорейской техники найти не представляется возможным, что уже наилучшим образом свидетельствует о сильнейшем упадке. Как видно, политика односторонней ориентации Юн Сок Ёля и отказа от многовекторности дала свои результаты, и Южная Корея не стала объектом для вторичных санкций, но российский рынок с населением в практически 150 млн человек стал разменной монетой и был в конечном итоге потерян, впрочем, как и 25,5 % от общего объема экспорта Кореи в нашу страну в 2021 г.

В 2025 году, после смены власти, о которой упоминалось ранее, и появления в президентском кресле человека Демократической партии Тобуро, известной своей многовекторностью, готовностью к построению диалога со всеми участниками международного сотрудничества, сотрудничество двух стран принимает резкий оборот. После закрепления действующей власти были зафиксированы попытки руководства конгломерата Hyundai к сотрудничеству с российскими потребителями и осуществлять свою деятельность на территории России, что вероятно не станет большой проблемой, учитывая уход производителя с рынка без скандала, которыми сопровождались многие аналогичные ситуации с другими поставщиками. В начале ноября компания Hyundai Motor зарегистрировала ряд товарных знаков в России, в том числе логотип Hyundai до конца 2034 г., что, вероятно, является сигналом о потенциальном возвращении производителя на рынок. И, несмотря на попытки компании отрицать приписываемые им планы по возвращению, объясняя это стремлением обеспечить сохранение своих прав на бренд во всем мире, звучащие откровенно неправдоподобно, можно рискнуть предположить, что попытка вернуться на рынок и вытеснить китайского производителя, занявшего образовавшуюся нишу, будет. А действия по регистрации станут лишь началом далеко идущей стратегии адаптирования к новым реалиям и сохранения возможностей для будущей и весьма скорой реализации товаров. Также немаловажно и то, что подобные действия одобряются правительством Южной Кореи. В частности это сделал бывший мэр города Инчхона и нынешний партии «Сосна» Сон Ён Гиль, заявивший, что России нужно развивать сотрудничество в таких стратегических областях как освоение Северного морского пути, и реализации южнокорейского автопрома на российском рынке. Особый акцент был сделан на смене курса в политике после отстранения Юн Сок Ёля в ходе импичмента и становления Ли Чжэ Мёна в качестве лидера страны. Кроме того, форум АТЭС, проходивший в конце ноября 2025 г. в Южной Корее, заявил о возможности восстановления прямых рейсов между Россией и Республикой Кореей, что явно свидетельствует о потеплении в отношениях, готовности Сеула двигаться навстречу Москве, и активизации торговых контактов в перспективе.

Если же говорить о параллельном импорте Россией корейских автомобилей, являющего собой не менее важную систему обхода санкций, и одобренную правительством

РФ как способ компенсировать уход западных и некоторых азиатских брендов, то стоит указать, что Kia, как и Hyundai, были включены в список марок, разрешенных к параллельному импорту. Поступления осуществляются преимущественно через Китай и Центральную Азию, однако конкретных статистических данных об увеличении количества поставок нет, а имеющаяся в открытом доступе информация, как правило, отражается не в публичных отчетах, а в публикациях СМИ.

Не менее важен и вопрос осуществления обязательств производителей по обслуживанию своих клиентов и осуществления гарантийных обязательств, которые на себя берет продавец. В данном случае, необходимо акцентировать внимание на невозможности исполнения этих задач в создавшихся геополитических условиях, ввиду отсут-

ствия представителей этих фирм на территории России. В подобной ситуации рассмотрения системы действия схем параллельного импорта, важно учитывать, что автомобили отправляются изначальным производителем в страну-транзитера, вследствие чего гарантийные обязательства по починке или замене элементов могут быть исполнены только на территории этих государств

Тем не менее, несмотря на определенную неясность, сохраняющуюся во взаимодействиях двух государств, и нестабильную обстановку, сложившуюся на мировой арене, страны стремятся к построению долгосрочного и плодотворного сотрудничества в области товарооборота, и в частности торговли продуктами автомобилестроительного производства, способного укрепить диалог и гарантировать стабильность в отношениях.

#### Литература:

1. MarkLines Information Platform. Russia — Flash report, Automotive sales volume, 2022. (дата обращения: 30.11.2025) URL: [https://www.marklines.com/en/statistics/flash\\_sales/automotive-sales-in-russia-by-month-2022](https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/automotive-sales-in-russia-by-month-2022)
2. Радио РБК. Hyundai решила продать завод в России за 10 тыс. руб. (дата обращения: 30.11.2025) URL: <https://www.rbc.ru/business/19/12/2023/65814e929a7947edf6b07afe>
3. Focus2move.Russia 2023. Chinese Industry Sustained Auto Market Recovery (+24.4 %). (дата обращения: 30.11.2025) URL: <https://www.focus2move.com/russian-autos-market-2023/>
4. Reuters. Russia's new car sales up 48 % in 2024, says Autostat. (дата обращения: 30.11.2025) URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/russias-new-car-sales-up-48-2024-says-autostat-2025-01-10/>

## Разработка системы измерения эффективности и стратегического планирования в государственной культурной политике России

Тыщенко Екатерина Сергеевна, студент  
Московский государственный институт культуры (г. Химки)

В статье заполняется исследовательский пробел в области разработки надежных систем измерения эффективности и инструментов стратегического планирования в государственной культурной политике России. На основе анализа ключевых работ выявлены проблемы частных изменений целевых метрик, отсутствия единой методологии и подмены стратегических целей операционными показателями. Предложена интегрированная рамка, сочетающая мониторинг проблемных ситуаций, эволюцию целеполагания и принципы прозрачности, реалистичности и измеримости. Методология включает содержательный анализ документов и синтез подходов. Результаты демонстрируют, что предлагаемая система обеспечивает выравнивание национальных приоритетов с локальными реалиями, способствуя повышению качества государственного управления в сфере культуры.

**Ключевые слова:** государственная культурная политика, измерение эффективности, стратегическое планирование, целевые показатели, мониторинг проблемных ситуаций, национальные приоритеты, экономика культуры.

### Введение

Государственная культурная политика России играет ключевую роль в сохранении национальной идентичности, духовно-нравственных ценностей и развитии человеческого потенциала [1, с. 241]. Однако, как отмечается в современной литературе, существуют значительные пробелы в системах измерения эффективности

и инструментах стратегического планирования. Частые ревизии целевых метрик, отсутствие унифицированной методологии расчета и замена стратегических целей операционными индикаторами подрывают логику планирования и затрудняют анализ долгосрочных трендов [1, с. 242–243]. Кроме того, игнорирование принципов прозрачности, реалистичности и ресурсной обеспеченности, закрепленных в Федеральном законе № 172-ФЗ

«О стратегическом планировании в Российской Федерации», приводит к несоответствию стратегий реальным возможностям системы публичного управления [2, с. 135–136].

Наконец, отсутствие механизмов мониторинга проблемных ситуаций в культурной сфере усиливает социокультурные угрозы национальной безопасности, включая конфликты, связанные с идентичностью и культурным суверенитетом [3, с. 20–21]. Целью настоящего исследования является разработка и обоснование интегрированной системы измерения эффективности, которая выравнивает национальные приоритеты с локальными реалиями, заполняя указанный пробел. Задачи включают анализ релевантной литературы, синтез ключевых идей и предложение практических рекомендаций.

## Обзор литературы

Анализ ключевых работ показывает системные проблемы в целеполагании и измерении эффективности культурной политики. Д. Е. Коновалов [1] проводит детальный обзор эволюции показателей посещаемости учреждений культуры за период 2005–2025 гг., выделяя три группы метрик: физические посещения, посещения мероприятий и обращения к цифровым ресурсам. Автор подчеркивает, что частые изменения формулировок и целевых значений (например, от роста на 10 % в 2007–2012 гг. до 299,44 % в 2019–2030 гг.) нарушают логику стратегического планирования [1, с. 245–248]. Завышенные цели приводят к недостижению результатов, а отсутствие единой методологии расчета искажает приоритеты, формализуя оценку эффективности [1, с. 250–251]. Это подтверждает необходимость унифицированных рамок, учитывающих как количественные, так и качественные аспекты.

О. В. Глушакова [2] фокусируется на Стратегии государственной культурной политики до 2030 г., оценивая ее соответствие принципам Федерального закона № 172-ФЗ. Автор выявляет несоответствия в многоканальном финансировании: налоговые преференции и маркированные налоги противоречат бюджетному законодательству, а фонды целевого капитала имеют ментальные ограничения [2, с. 137–139]. Эволюция стратегического планирования в России остается на втором этапе (стратегическое планирование), без перехода к управлению в реальном времени [2, с. 134]. Целевые показатели стратегии (например, доля расходов на культуру в ВВП до 1,4 %) не имеют плановых значений по этапам, что затрудняет контроль [2, с. 141–142]. Это подчеркивает пробел в прозрачности и измеримости.

П. А. Шашкин, А. Б. Рудаков и С. Г. Волобуев [3] предлагают мониторинг проблемных ситуаций как инструмент противодействия социокультурным угрозам. Авторы определяют «общероссийскую культурную идентичность» как сопричастность к наследию многонационального народа и классифицируют конфликты по степени

опасности: от противоправных посягательств (10 баллов) до споров интерпретаций (3 балла) [3, с. 23–24]. Мониторинг интегрирует оценку эффективности органов власти, способствуя объективному анализу защищенности культурного суверенитета [3, с. 24]. Это дополняет подходы Коновалова и Глушаковой, вводя качественный аспект мониторинга угроз.

Синтез указанных работ выявляет общий пробел: отсутствие интегрированной системы, сочетающей эволюцию метрик, принципы планирования и мониторинг угроз. Предлагаемая рамка заполняет его, выравнивая национальные и локальные уровни.

## Методы

Методология основана на институциональном подходе, предполагающем анализ «правил игры» в культурной политике [2, с. 133]. Применены методы содержательного анализа документов стратегического планирования, синтеза идей из трех источников, а также сравнения эволюционных этапов стратегического управления [2, с. 134]. Реконструированы плановые и фактические значения показателей [1, с. 245], классифицированы конфликты [3, с. 23] и оценены принципы [2, с. 135]. Предложенная система тестируется на соответствие критериям измеримости и реалистичности.

## Результаты

Предлагаемая система измерения эффективности включает три компонента:

1. унифицированные метрики посещаемости и доступа;
2. мониторинг проблемных ситуаций;
3. финансовые инструменты с учетом принципов.

Во-первых, для устранения частых изменений метрик [1, с. 242] предлагается унифицированная методология: комбинированный индекс (КИЭ), включающий физические посещения (ФП), мероприятия (М) и цифровые обращения (ЦО). Формула: КИЭ = 0,4 × ФП + 0,3 × М + 0,3 × ЦО, с ежегодной корректировкой на инфляцию и демографию. Целевые значения: рост на 10–15 % ежегодно до 2030 г., с базой 2019 г. (1,78 млрд ФП [1, с. 246]). Это обеспечивает измеримость и реалистичность, выравнивая национальные цели с локальными (региональные коэффициенты на основе WGI [2, с. 136]).

Во-вторых, интегрируя мониторинг [3, с. 24], вводится балльная шкала конфликтов: 10 баллов за противоправные посягательства, 6 — за ошибочные решения, 3 — за споры. Суммарный балл по регионам: цель — снижение на 20 % к 2030 г. от базы 2025 г. Это дополняет метрики Коновалова, добавляя качественный аспект угроз идентичности [3, с. 20].

В-третьих, для многоканального финансирования [2, с. 137] предлагается корректировка: налоговые преференции (льготы по НДС для спонсоров до 5 %), маркированные налоги (акцизы на развлечения, 1 % в эндау-

мент-фонды) с поправками в БК РФ. Доля внебюджетных средств: цель — 30 % к 2030 г. от 10 % в 2020 г. [2, с. 140]. Это выравнивает национальные приоритеты (нацпроект «Культура») с локальными реалиями (региональные фонды).

Система обеспечивает прозрачность через ежегодный отчет Росстата и Минкультуры, с контролем по САР-анализу [2, с. 141].

Литература:

1. Коновалов, Д. Е. (2025). Целеполагание и результативность государственной культурной политики России. *AlterEconomics*, 22(2), 240–258.
2. Глушакова, О. В. (2022). О содержании Стратегии государственной культурной политики до 2030 г. и возможности ее реализации. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*, 7(2), 133–144.
3. Шашкин, П. А., Рудаков, А. Б., Волобуев, С. Г. (2023). Мониторинг проблемных ситуаций в сфере культуры как управленческий механизм противодействия социокультурным угрозам российскому обществу и государству. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*, 13(2), 19–25.

## Заключение

Предложенная система заполняет пробел, интегрируя эволюцию метрик [1], принципы планирования [2] и мониторинг угроз [3]. Она повышает эффективность управления, выравнивая национальные приоритеты с локальными. Дальнейшие исследования: эмпирическое тестирование в регионах.

## Анализ проблем кадрового управления в современных российских организациях

Удодов Артём Александрович, курсант;

Жидко Елена Александровна, доктор технических наук, профессор

Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина» (г. Воронеж)

*Рассматриваются актуальные проблемы кадрового управления в российских организациях на основе сопоставления классических принципов кадровой политики с современными тенденциями цифровизации, изменением трудовых мотиваций и социально-экономических условий.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, кадровая политика, мотивация, человеческий капитал, организационное развитие, корпоративная культура.

Кадровое управление в России претерпело значительные изменения за последние десятилетия. Современные организации вынуждены отказываться от устаревших административно-командных методов управления. Вместо этого они переходят к моделям, которые ставят во главу угла развитие человеческого потенциала и формирование долгосрочной устойчивости компании. Сегодня сотрудники рассматриваются не просто как исполнители, а как главный фактор, определяющий конкурентоспособность бизнеса и его стратегический ресурс.

Несмотря на наличие теоретических наработок и методик, многие российские компании испытывают трудности с внедрением эффективных подходов к управлению кадрами. Часто в их деятельности сохраняются устаревшие управленческие практики, основанные на строгой иерархии и одностороннем потоке информации. Это приводит к снижению мотивации сотрудников, формальному подходу к кадровой политике и отсутствию комплексного взгляда на развитие человеческого капитала [1].

Отечественная управленческая мысль рассматривает управление кадрами как целостную систему, охватыва-

ющую все этапы работы с сотрудниками: от планирования и найма до развития, оценки и мотивации. Особое внимание в современных теориях уделяется стратегическому значению этого направления. Работа с персоналом должна быть не просто способом закрыть текущие потребности, а неотъемлемой частью общей стратегии развития предприятия.

Современное управление персоналом базируется на принципах системности, социальной ответственности, гибкости и ориентации на личностный рост сотрудников. Главная идея заключается в том, что человек — это не просто ресурс, а ценный актив, который при создании благоприятных условий способен приносить организации долгосрочную выгоду.

Таким образом, эффективность управления персоналом зависит не только от организационной структуры или системы оплаты труда, но и от уровня доверия, качества коммуникаций и сформированной корпоративной культуры. Именно гармоничное сочетание рациональных и гуманитарных аспектов позволяет создать по-настоящему устойчивую систему управления кадрами [2].

Одной из главных проблем в современной практике является несоответствие между стратегическими целями компании и реальной кадровой политикой. Во многих организациях отделы кадров по-прежнему выполняют в основном административные функции, а не занимаются развитием персонала. Отсутствие долгосрочного прогнозирования кадровых потребностей и недостаточное вовлечение HR-специалистов в стратегическое планирование ведет к нехватке квалифицированных кадров и снижению общей эффективности управления.

Не менее серьезной проблемой остается низкий уровень мотивации сотрудников. На большинстве предприятий мотивация сводится к материальному вознаграждению, в то время как нематериальные стимулы, такие как признание заслуг, возможности карьерного роста и участие в принятии решений, остаются недооцененными. Это негативно сказывается на вовлеченности и инициативности персонала.

Также остро стоит проблема недостаточного внимания к обучению и профессиональному развитию сотрудников.

Многие компании не рассматривают подготовку и переподготовку кадров как инвестицию. В результате сотрудники теряют актуальные навыки, а организации лишаются инновационного потенциала.

Дополнительные трудности создает несформированность современной корпоративной культуры. В ряде компаний по-прежнему доминирует авторитарный стиль руководства, который ограничивает горизонтальные связи и свободный обмен мнениями.

Анализ текущей ситуации в управлении персоналом в России выявляет существенное противоречие: компании признают важность человеческого капитала, но зачастую не готовы вкладывать в его развитие реальные средства. Многие руководители декларируют приверженность современным методам управления персоналом, но не создают для этого необходимых условий внутри организации. Кадровая практика российских организаций сегодня представляет собой сочетание разных управленческих подходов. Можно выделить три основных направления её развития (рис.) [3].



Рис. 1. Основные направления кадровой практики российских организаций

В то же время, наблюдаются позитивные сдвиги: растет понимание значимости внутренних коммуникаций, корпоративных ценностей и командной работы. Все больше компаний стремятся к открытому диалогу с сотрудниками, внедряют механизмы обратной связи и используют внутренние платформы для обмена идеями. Это свидетельствует о постепенном переходе от авторитарных методов управления к более партнерским.

Еще одна заметная тенденция — цифровизация кадровых процессов. Это включает в себя применение аналитики, развитие систем дистанционного обучения и автоматизацию подбора персонала. Такие изменения способствуют повышению прозрачности и эффективности, однако требуют грамотного баланса между технологиями и человеческим фактором в управлении [4].

Будущее управления персоналом в России, судя по всему, не в слепом копировании зарубежных моделей, а в разработке собственных, гибких подходов. Эти подходы должны сочетать стратегическое планирование с учетом особенностей национальной культуры труда и коллективных ценностей.

Для совершенствования системы управления персоналом необходим комплексный подход, охватывающий стратегические, организационные и социально-психологические аспекты.

Ключевым моментом является интеграция кадровой стратегии в общую систему управления компанией. Сотрудники должны восприниматься как основной ресурс для достижения корпоративных целей, а кадровая политика — как инструмент обеспечения долгосрочного развития [5].

Важно уделять внимание развитию гибких форм занятости, которые позволяют сотрудникам гармонично сочетать профессиональные обязанности и личные интересы. Гибкий график, удаленная работа, проектная занятость и возможности внутренней ротации способствуют достижению баланса между производительностью и удовлетворенностью работой.

Персонализированный подход к развитию сотрудников становится неотъемлемой частью современного кадрового менеджмента. Каждый работник должен иметь

возможность построить индивидуальную траекторию обучения и карьерного роста. Использование цифровых инструментов для оценки компетенций и прогнозирования карьерного пути поможет выявить сильные стороны и области для развития каждого сотрудника.

Отдельного внимания заслуживает развитие проектной культуры. Этот формат предполагает формирование временных команд для решения конкретных задач, что повышает ответственность, развивает лидерские качества и способствует обмену опытом между различными подразделениями.

Одним из оригинальных направлений может стать внедрение системы кадровой рефлексии. Это предполагает регулярный анализ внутреннего взаимодействия и состояния коллектива. Такая практика позволит своевременно выявлять скрытые проблемы, снижать уровень конфликтности и корректировать управленческие решения на ранних стадиях.

### Заключение

Современная российская система управления персоналом находится в стадии перехода от административной модели к стратегической. Несмотря на существующие проблемы, в отечественной практике формируется новая управленческая парадигма, ориентированная на развитие человеческого потенциала, доверие и партнерские отношения между руководством и сотрудниками. Требуются внедрения комплексных инструментов, включающих цифровизацию процессов, персонализированное обучение, гибкие формы занятости и механизмы обратной связи. Предложенные автором идеи кадровой рефлексии, взаимной оценки и проектной культуры могут стать элементами этой новой модели.

Таким образом, перспективное кадровое управление должно опираться на сочетание научной обоснованности, социальной ответственности и индивидуального подхода к человеку. Только в этом случае российские организации смогут обеспечить устойчивое развитие и сформировать конкурентоспособную кадровую систему, отвечающую вызовам современного мира.

### Литература:

1. Косников С. Н., Корниенков И. М., Жихарева И. А. Эффективность управленческих решений // Аудиторские ведомости. 2022. № 1. С. 120–123.
2. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения. М.: Дашков, 2019.
3. Слепцов Е. В., Сапрунова Д. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2020. — № 8 (47). — С. 179–182.
4. Барковская С. В., Жидко Е. А., Морозов В. П., Попова Л. Г. Интегрированный менеджмент XXI века: парадигма безопасного и устойчивого (антикризисного) развития. Воронеж, 2011.
5. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник / Под ред. В. Р. Веснина. — М.: КНОРУС, 2009. — 677 с.

## Интегрирование элементов искусственного интеллекта в систему менеджмента качества

Чечамушкина Наталия Олеговна, студент магистратуры

Научный руководитель: Федотова Ирина Юрьевна, кандидат технических наук, доцент

Самарский государственный технический университет

В статье рассматривается трансформация системы менеджмента качества в условиях внедрения искусственного интеллекта (ИИ). Основное внимание уделяется фундаментальному переосмыслению понятия качества и переходу от реактивного контроля к проактивному управлению.

Ключевые аспекты исследования включают анализ изменений в подходах к обеспечению качества, где ИИ выступает инструментом не только контроля, но и прогнозирования отклонений. Описывается влияние ИИ на производственные процессы, сферу обслуживания и роль человеческого фактора.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, система менеджмента качества, управление качеством, интеграция систем.

Внедрение искусственного интеллекта в систему менеджмента качества требует не просто адаптации существующих подходов, но и фундаментального переосмысления самого понятия качества. [1]

Традиционно качество воспринималось как соответствие установленным стандартам и нормам, где ключевую роль играла стабильность и повторяемость процессов. Однако в эпоху ИИ акцент смещается к динамичности, гибкости и способности системы не только выявлять отклонения, но и предсказывать их, адаптируясь к изменяющимся условиям. ИИ позволяет перейти от реактивного контроля к проактивному управлению качеством, где анализ больших данных и машинное обучение создают новые возможности для понимания и улучшения процессов. Например, в производстве интеллектуальные системы способны в реальном времени выявлять мель-

чайшие отклонения в параметрах, которые человек может не заметить, и автоматически корректировать настройки оборудования, минимизируя брак и повышая эффективность. Это не просто улучшение контроля, а трансформация подхода к обеспечению качества, когда система становится саморегулирующейся и способной к постоянному самообучению.

В сфере обслуживания ИИ помогает анализировать отзывы клиентов, выявлять скрытые тренды и предлагать персонализированные решения, что меняет представление о качестве как о стандартизированном продукте и превращает его в живой процесс взаимодействия с потребителем. Такой сдвиг требует от менеджмента качества новых компетенций — умения работать с интеллектуальными системами, интерпретировать их выводы и интегрировать полученные данные в стратегические решения.

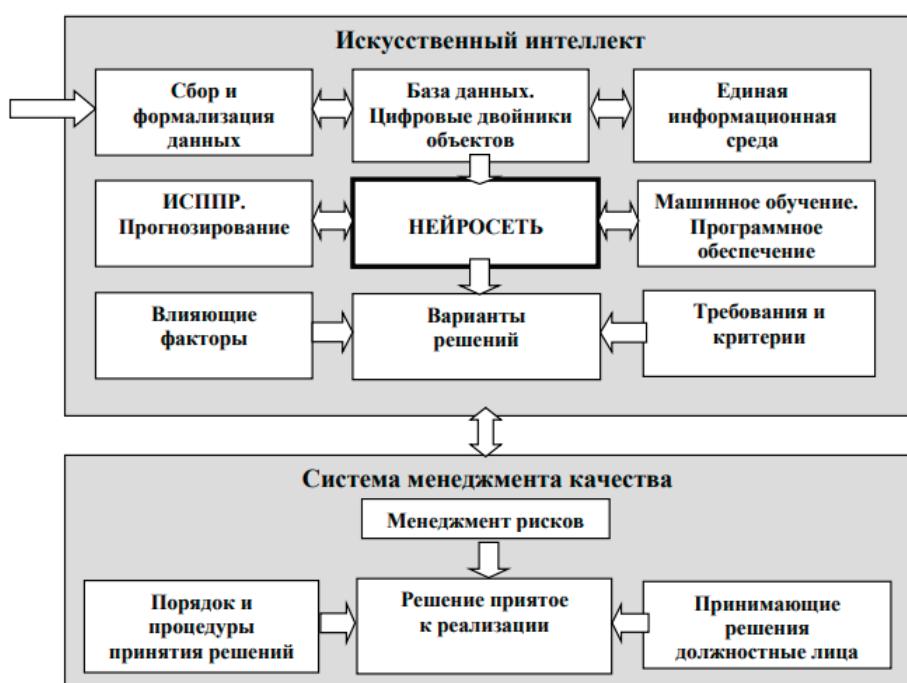


Рис. 1. Функциональная структура СМК с технологиями искусственного интеллекта

В конечном счете, переосмысление качества в эпоху искусственного интеллекта — это не просто внедрение технологий, а создание новой философии управления, где качество становится результатом синергии человеческого опыта и возможностей машинного интеллекта.

Интеграция искусственного интеллекта в систему менеджмента качества — это не просто внедрение новых технологий, а глубокое переосмысление подходов к контролю и улучшению процессов, например, в документированную информацию организации (рисунок 2)



Рис. 4. Технологии искусственного интеллекта в разработке стратегии организации

Рис. 2. Технологии искусственного интеллекта в разработке стратегий организации [2]

Практические аспекты такого внедрения требуют внимания к нескольким ключевым моментам, которые способны обеспечить успешную трансформацию и устойчивый эффект. [2]

Во-первых, важна адаптация существующих процессов под возможности ИИ. Например, автоматизация сбора и анализа данных позволяет значительно повысить точность и скорость выявления отклонений. В промышленности это проявляется в использовании машинного зрения для контроля качества продукции на конвейере, где алгоритмы способны обнаружить мельчайшие дефекты, невидимые человеческому глазу. Такой подход не только снижает количество брака, но и уменьшает затраты на повторные проверки.

Во-вторых, внедрение ИИ требует пересмотра роли человеческого фактора. Вместо замены операторов и контролеров, ИИ становится инструментом поддержки принятия решений. К примеру, в сфере услуг интеллектуальные системы могут анализировать отзывы клиентов и выявлять скрытые проблемы в обслуживании, помогая менеджерам оперативно корректировать процессы. Это создает синергию между опытом специалистов и аналитическими возможностями технологий.

Третий аспект — необходимость обучения и изменения корпоративной культуры. Без понимания и принятия новых инструментов со стороны сотрудников эффективность ИИ будет ограниченной. Практика пока-

зывает, что успешные компании организуют регулярные тренинги и создают условия для обмена знаниями, что способствует более быстрому освоению инноваций и развитию гибкости в управлении качеством.

Наконец, нельзя забывать о важности интеграции ИИ с другими системами управления. Современные платформы позволяют объединять данные из различных источников, создавая целостную картину процессов и обеспечивая более точный прогноз и планирование.

Искусственный интеллект в менеджменте качества открывает перед организациями небывалые перспективы, позволяя не только повысить точность и скорость контроля, но и предвосхищать возможные сбои и оптимизировать процессы на основе анализа больших данных. Однако вместе с этими возможностями возникают серьезные вызовы, требующие осознанного подхода и стратегического планирования.

Во-первых, ИИ способен значительно улучшить адаптивность системы менеджмента качества, благодаря способности к самообучению и выявлению скрытых закономерностей. Например, в производственных компаниях алгоритмы могут анализировать миллионы параметров в реальном времени, выявляя отклонения от нормы задолго до того, как они повлияют на конечный продукт. Это меняет саму суть контроля качества — из реактивного он становится проактивным, что экономит ресурсы и повышает удовлетворенность клиентов.

Во-вторых, интеграция ИИ способствует стандартизации и прозрачности процессов, снижая человеческий фактор и субъективность оценок. Это особенно важно в сферах, где ошибки стоят дорого, будь то фармацевтика, авиация или ИТ. Но здесь же кроется и один из главных вызовов: зависимость от качества исходных данных и алгоритмов. Ошибки или предвзятость в обучающих выборках способны привести к неверным выводам и решениям, что может усугубить проблемы вместо их решения. Кроме того, внедрение ИИ требует значительных инвестиций не только в технологии, но и в подготовку кадров, способных эффективно взаимодействовать с новыми системами. Не менее важен и этический аспект: автоматизация контроля качества поднимает вопросы прозрачности алгоритмов, ответственности за ошибки и защиты

конфиденциальной информации. Без четких регламентов и понимания границ применения ИИ существует риск снижения доверия со стороны сотрудников и клиентов. [3]

В итоге, перспектива использования искусственного интеллекта в менеджменте качества — это не просто технологический шаг, но и трансформация организационной культуры.

Подводя итог, можно сделать следующий вывод, что внедрение ИИ в менеджмент качества представляет собой не просто технологический процесс, а глубокую трансформацию организационной культуры и философии управления качеством. При этом обозначаются ключевые вызовы: зависимость от качества данных, необходимость значительных инвестиций в подготовку кадров и решение этических вопросов.

#### Литература:

- Гличёв А. В. Основы управления качеством продукции. — М.: Стандарты и качество. — 2001. — 424 с.
- Сумбуров С. А. Внедрение искусственного интеллекта в систему менеджмента качества — М.: ФГБОУ ВО «МИРЭА — Российский технологический университет» — С. 20–28.
- Сидорин В. В. Система менеджмента качества организации с технологиями искусственного интеллекта- М.: Автономная некоммерческая организация «Институт испытаний и сертификации вооружения и военной техники» (АНО «ИнИС ВВТ»). — 2024. С. 54–70.

## Бизнес-план по строительству центра обработки данных в г. Алматы

Шоманов Даулет Ерланович, студент магистратуры

Научный руководитель: Нарымбетова Асель Темирбаевна, доктор DBA, коуч, профессор  
Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

*В статье автор рассматривает перспективы и экономическую целесообразность создания коммерческого центра обработки данных (ЦОД) в городе Алматы.*

**Ключевые слова:** центр обработки данных, ЦОД, цифровая инфраструктура, ИКТ-рынок, мощности.

Современная модель глобального экономического развития характеризуется переходом к экономике данных, в котором цифровая инфраструктура — не вспомогательный, а базисный элемент, который определяет конкурентное преимущество национальных систем. Республика Казахстан, находясь в фазе динамичной структурной перестройки, демонстрирует рост спроса на услуги хранения и обработки данных. В соответствии с академическими исследованиями, расширение облачных решений и цифровых служб является важным аспектом роста производительности и эффективности бизнес-модели [1]. Однако цифровизация не может существовать в вакууме; она требует физического фундамента в виде центров обработки данных (ЦОД), которые представляют собой не только технологические площадки, но и полноценную базовую инфраструктуру цифровой экономики, которая будет обеспечивать непрерывность всех процессов.

Предпосылкой достижения необходимых уровней доступности и управления рисками значится рациональная архитектурная классификация и соблюдение норм проектирования [3].

Учитывая рост ИТ-нагрузок в условиях корпорации, модель colocation — аренды стоек и сопутствующей инженерной инфраструктуры с гарантированным уровнем сервиса (SLA), считается продуктивным инструментом конверсии капитальных затрат (CAPEX) в операционные (OPEX).

ИКТ-рынок Республики Казахстан на протяжении последних лет уверенно демонстрирует устойчивый рост. Объем рынка в 2022 году составил 2,504 трлн тенге, при этом рост достиг 15 % [4]. Кроме того, позитивную динамику показывает и сектор связи — индекс физического объема услуг связи за январь–май 2025 года равнялся значению 102,8 %.

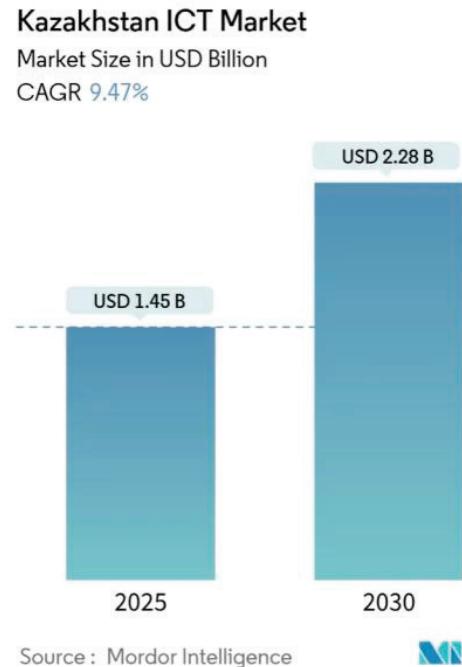


Рис. 1. Объем и прогноз роста рынка информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в Казахстане [2]

Однако, несмотря на эти экономические успехи, по данным из отчетов международных организаций и академических ресурсов, существует определенный дисбаланс, согласно которому развитие инфраструктуры отстает от цифровизации. Мы можем наблюдать дефицит коммерческих мощностей: в 2023–2024 гг. функционировало порядка 3463–3775 стоек [5]. Большинство существующих объектов близки к полной загрузке. А также существует острая нехватка мощностей высокого класса надежности (Tier III и выше). По данным Astana Hub, в стране запланировано строительство двух крупных центров обработки данных гипермасштабного уровня, совокупная мощность которых составит порядка 200 МВт [6]. В настоящее время в Казахстане активно реализуются проекты, направленные на снижение дефицита вычислительных мощностей.

Данный проект базируется на международном стандартарте Tier III. Это система классификации надежности ЦОД, которая дает возможность проводить плановый ремонт, модернизацию или замену технического оборудования, при этом не останавливая работу, а это, в свою очередь, обеспечивает доступность для клиентов. Это также подразумевает:

- Резервирование по схеме N+1;
- Возможность обслуживания любого узла без остановки работы всего комплекса;
- Целевой уровень доступности услуг 99,982 %.

Концепция создания ЦОД вместимостью 480 стоек призвана решить выявленные рыночные вызовы. Стоит отметить, что выбор локации обусловлен рядом инфраструктурных, институциональных и рыночных преимуществ. Город Алматы — это крупный финансовый центр страны с собственной телекоммуникационной сетью,

плотной концентрацией ИТ-компаний и доступом к инженерным ресурсам. Нахождение объекта в Специальной экономической зоне «Парк инновационных технологий Алатау» гарантирует не только технические преимущества, например, близость к точкам обмена трафиком и мультипровайдерность каналов связи, но и налоговые льготы. Это поможет снизить транзакционные издержки и ускорит ввод сервиса на рынок.

Принципы отказоустойчивости и энергоэффективности наиболее важны при формировании технологического ядра проекта. Также фундаментальным моментом эксплуатации ЦОД в современных условиях является показатель эффективности использования энергии — PUE. Проект предусматривает внедрение передовых инженерных решений, использование модульных источников бесперебойного питания, а также применение фрикулиинга (свободного охлаждения), где это предстает возможным. Благодаря этому подходу открывается возможность удерживать уровень PUE на отметке ~1,4 и ниже, что соответствует мировым стандартам [7]. Кроме всего прочего, интеграция Data Center Infrastructure Management (DCIM) с компонентами прогнозированной аналитики позволяет трансформировать эксплуатацию из реактивной в проактивную, минимизируя риски человеческого фактора.

Для реализации коммерческой эффективности проекта составлена комплексная стратегия сбыта, охватывающая самые продуктивные каналы реализации услуг ЦОД. Ключевым драйвером выступают **прямые продажи в корпоративном сегменте** — сотрудничество с крупными финансовыми институтами и телекоммуникационными компаниями, установление партнерства с нацбанками второго уровня и сотовыми операторами. Также особое внимание будет уделено и **государственному сектору**.

**торы**, а именно государственной программе «Цифровой Казахстан». Растущее внимание к диджитализации стимулируют миграцию критически важных государственных информационных систем в надежные инфраструктурные объекты национальной юрисдикции. Параллельно с этим настоящая стратегия предусматривает **продажи через партнерскую сеть с участием ИТ-интеграторов и облачных провайдеров**, таких как Kazakhtelecom, Cloud.mail.ru и другие локальные игроки рынка. Дополнительный вектор развития — **привлечение международных компаний**, работающими в Центрально-Азиатском регионе, что дает возможность реализовывать услуги в сегменте premium-класса.

Бизнес-модель проекта основана на услугах аренды стоек и инфраструктуры с гарантированным уровнем сервиса (SLA). Коммерческая стратегия подразумевает последовательное заполнение мощностей в финансовом секторе, телекоммуникациях, ритейле и госструктуре. Проект высокостойчив даже при консервативных вариантах сценария. Ожидается, что прибыль к концу прогнозного периода дойдет до отметки 3,55 млрд тенге. При этом, чистая приведенная стоимость (NPV), при ставке дисконтирования 16,5 % составляет 1,36 млрд тенге, а внутренняя норма доходности (IRR) достигает 29,1 %. Проект окупается в течение 3,6 лет, что позволяет инвестировать в инфраструктуру с длительным жизненным циклом. Вышеприведенные цифры подтверждают тезис о том, что центр обработки данных, построенный с учетом всех требований, является не просто технически востребованным, а полноценным финансово успешным предприятием.

При реализации проектов в сфере ИКТ имеется ряд потенциальных рисков, которые могут оказать давление как на операционную, так и на финансовую устойчивость компании. Анализ выявил несколько категорий угроз, требующих интегральных управлений.

**1. Технологические и инфраструктурные риски** имеют первостепенное значение, поскольку они, в первую очередь, связаны с вероятными отказами оборудования, простоями или перебоями в энергоснабжении и охла-

ждении. В случае с центрами обработки данных, наиболее критическим способом инвентризации данной категории угроз является строжайшее соблюдение архитектурных стандартов. Кроме того, проект предусматривает резервирование критически важных систем по схеме N+1, автономные источники питания, дублирование систем и использование энергоэффективных технологий.

**2. Рыночные и финансовые риски** являются не менее значимыми из-за волатильности спроса, определенными валютными колебаниями и ростом стоимости заемного капитала. Для того, чтобы минимизировать воздействие макроэкономических факторов, проект учитывает диверсификацию клиентской базы, заключение долгосрочных контрактов, а также установление партнерств с ИКТ-компаниями. Финансовую устойчивость обеспечивают фиксированные процентные ставки, хеджирование и резервный фонд ликвидности.

**3. Киберриски** возрастают в условиях цифровой экономики, поэтому они также были учтены при создании проекта, предсторегаясь от утечки данных и нарушения контура безопасности. Ответными мерами служат создание специализированных систем защиты по мировым стандартам, что позволяет гарантировать целостность и конфиденциальность клиентских данных, резервное копирование, аудиты безопасности и качественное обучение персонала.

В целом, система риск-менеджмента строится на простых принципах предупреждения, страхования и диверсификации. Благодаря успешной комбинации финансовых инструментов, резервирования мощностей и постоянного мониторинга операционной деятельности, проект сводит потенциальные потери к минимуму.

Проведенное исследование подтверждает, что создание современного центра обработки данных в Алматы является своевременным и стратегически обоснованным шагом. Учитывая дефицит качественных мощностей и рост спроса на облачные условия, настоящая рыночная конъюнктура создает благоприятные условия для выхода на рынок.

#### Литература:

1. Бashiева, Ж. К., Мухамедиева, Г., Сыздыкова, К., Бокижанова, Ф., & Маулина, Н. (2023). Цифровая экономика в Республике Казахстан. *Scientific Journal of Pedagogy and Economics*, 405(5), 348–364.
2. Mordor Intelligence. (2025). *Russia Data Center Market — Size & Forecast (2025–2030)*.
3. Бородко, А. В. (2019). Классификация центров обработки данных. *Информационные технологии и телекоммуникации*, 7(1), 1–9.
4. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. (2024). Основные показатели деятельности предприятий связи, почтовой и курьерской деятельности в Республике Казахстан (январь–июнь 2024 г).
5. iKS-Consulting. (2024, October 8). Исследование: рынок коммерческих data-центров и облачного провайдинга в Казахстане (2024). PROFIT.kz. <https://profit.kz/articles/14912/Issledovanie-rinok-kommercheskih-data-centrov-i-oblachnogo-provajdinga-v-Kazahstane-2024/>
6. Astana Hub. (2024). Kazakhstan to Build Largest Hyperscale Data Centers. Astana Hub. <https://astanahub.com/en/article/v-kazakhstane-postroiat-krupneishie-gipermasshtabiruemye-tsentry-robotki-dannikh>
7. Masanet, E., Shehabi, A., Lei, N., Smith, S., & Koomey, J. (2020). Recalibrating global data center energy-use estimates. *Science*, 367(6481), 984–986.

## Экономические кризисы и методы их преодоления

Юдина Ксения Олеговна, студент

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

*В работе исследуется природа экономических кризисов, их виды, функции и последствия, с особым акцентом на анализ кризисных явлений в экономике России и разработку мер по противодействию им.*

**Ключевые слова:** экономический кризис, виды кризисов, причины, последствия, антикризисные меры.

Данная работа посвящена анализу экономических кризисов, которые часто появляются в процессе развития экономики и государства в целом. Для исследования мы планируем рассмотреть, что представляет собой экономический кризис, какие бывают его виды и типы, также узнать, какие функции он выполняет, почему возникает, какие плюсы и минусы имеет. Кроме того, мы будем разрабатывать предположительные меры по борьбе с кризисами для России. Актуальность темы заключается в том, что кризисы сильно отражаются на жизнях миллионов людей: из-за них стоимость жизни существенно растет, а реальные доходы населения и фирм снижаются. Поэтому необходимо знать причины их появления и думать над способами их решения, чтобы устранить возможный ущерб и предотвратить негативные последствия.

Экономический кризис представляет собой fazu экономического цикла, для которой характерно резкое снижение устойчивости и стабильности в хозяйственно-экономической системе. Он сопровождается резким и сильным падением деловой активности, ростом безработицы, повышением цен, сокращением производства и ухудшением жизни населения общества. Кризис служит последней стадией существующих в стране проблем и противоречий и выполняет меры по восстановлению потерянного баланса, хотя и крайне тяжелыми и болезненными для людей средствами.

Исторически взгляды на кризисы эволюционировали. Первый этап, с XVII века по начало 1930-х годов, характеризовался верой в невозможность кризисов в идеальной рыночной экономике, опираясь на закон Сэя. Великая депрессия опровергла эту теорию. Второй этап, с 1930-х по 1960-е годы, ознаменовался признанием необходимости кризисов при капитализме и необходимости государственного вмешательства, согласно идеям Джона Мейнарда Кейнса. Третий этап, с 1960-х годов по настоящее время, привел к разделению причин кризисов на внутренние, такие как поведение инвесторов и долги, и внешние, такие как войны, пандемии и колебания цен на сырье. [3]

Экономические кризисы выполняют ряд функций в условиях рынка, и важно рассматривать их не только с негативной, но и с положительной точки зрения. К ним относятся санирующая функция, которая очищает рынок от неэффективных производителей; стимулирующая, побуждающая предприятия улучшать производ-

ство и технологии; восстановительная, возвращающая экономике равновесие; разрушительная, приводящая к росту безработицы и снижению уровня жизни; созидающая, стимулирующая развитие производства и новых технологий; и наследственная, передающая изменения в будущие этапы развития экономики. Таким образом, кризис, несмотря на негативные последствия, служит важнейшим стимулом для развития и обновления экономики. [4]

Для смягчения последствий кризисов населению рекомендуется создавать финансовую подушку безопасности, рационально тратить средства, повышать квалификацию и избегать рискованных инвестиций. Фирмам следует сохранять ключевых сотрудников, использовать государственную поддержку, инвестировать прибыль в развитие и не снижать качество продукции. Поскольку рыночная экономика не способна самостоятельно преодолеть кризисы, государство должно вмешиваться, стимулируя спрос, предоставляя субсидии, снижая налоги, создавая рабочие места, поддерживая малый бизнес и организуя программы переобучения.

В России произошло пять крупных экономических кризисов, каждый из которых был вызван специфическими причинами и имел серьезные последствия. Первый кризис (1992–1994 гг.) был связан с переходом от плановой экономики к рыночной, что привело к гиперинфляции, спаду производства и росту безработицы. Второй кризис (1998 год) был обусловлен неспособностью государства обслуживать краткосрочные обязательства, падением цен на нефть и оттоком иностранных инвестиций, что вызвало девальвацию рубля и рост цен, но одновременно стимулировало отечественного производителя. Третий кризис (2008–2009 гг.), начавшийся в США, затронул Россию из-за падения цен на нефть и обвала фондового рынка после вывода иностранного капитала, что привело к снижению ВВП и росту безработицы. Четвертый кризис (2014–2015 гг.) был спровоцирован сочетанием падения нефтяных цен и введения международных санкций после присоединения Крыма, что вызвало девальвацию рубля и инфляцию. Пятый кризис (2020–2022 гг.) связан с последствиями пандемии COVID-19, а затем с новым пакетом санкций, что привело к разрыву логистических цепочек, уходу иностранных компаний и росту инфляции. Основной причиной уязвимости российской экономики остается сильная зависимость от экспорта нефти и газа,

усугубляемая международными санкциями и слабым развитием других отраслей. [2]

Экономические кризисы несут для России как негативные, так и позитивные последствия. К негативным относятся падение уровня жизни населения, рост безработицы и инфляции, устаревание технологической сферы, нестабильность государственного бюджета и откладывание важных инфраструктурных проектов. Положительными последствиями могут стать повышение общей эффективности экономики за счет оптимизации бизнес-процессов, поддержка отечественных производителей вследствие снижения конкуренции со стороны импорта, очищение рынка от неэффективных компаний и развитие предпринимательства, так как люди, потерявшие работу, начинают собственное дело. Таким образом, кризисы, выявляя слабые места экономики, заставляют искать пути их решения, хотя полностью избежать их невозможно. [1]

Прогноз развития экономики России на ближайшие три года можно рассмотреть в четырех вариантах. Самый позитивный сценарий предполагает быстрый рост экономики, внедрение инноваций, рост зарплат при низкой инфляции и снижение ключевой ставки. Среднетяжелый вариант исходит из ужесточения санкций, трудностей с внедрением иностранных технологий, роста цен и сохранения высокой ключевой ставки. Негативный сценарий связан с новым мировым кризисом, падением цен на нефть, высокой инфляцией и стагнацией ВВП. Самый реалистичный вариант предполагает сохранение санкций, но без резкого спада, медленное снижение цен на нефть, постепенное снижение ключевой ставки и стабильный рост ВВП при низкой инфляции. Эти прогнозы подтверждают, что экономика России остается уязвимой из-за зависимости от сырьевого экспорта, и для повышения устойчивости необходимо развивать другие отрасли. [5]

На основе анализа причин кризисов можно предложить ряд мер для борьбы с ними и устранения последствий. Во-первых, необходимо диверсифицировать экономику, развивая не только добывающие, но и обрабатывающие отрасли, такие как производство техники, пищевая промышленность и медицина. Во-вторых, важно поддерживать малый и средний бизнес через снижение налогов, упрощение проверок и предоставление льготных кредитов. В-третьих, требуется обновление технологий на предприятиях с помощью государственных грантов и налоговых льгот для внедряющих инновации. В-четвертых, необходимо повышать финансовую грамотность населения через образовательные программы. В-пятых, следует усилить надзор за банковской системой для обеспечения ее стабильности. В-шестых, важно формировать и поддерживать финансовые резервы государства, контролируя размер госдолга. В-седьмых, требуется социальная поддержка наиболее уязвимых групп населения. Регулярное применение и адаптация этих мер позволит повысить устойчивость экономики России к кризисам.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что экономические кризисы являются неизбежным элементом рыночной экономики, несущим в себе как разрушительные, так и созидательные начала. Они выполняют важные функции, вынуждая экономику адаптироваться и обновляться. Для современной России ключевой вызов заключается в сырьевой зависимости, делающей экономику уязвимой к внешним шокам. Поэтому подготовка к кризисам, включая диверсификацию экономики, создание резервов и развитие социальной сферы, должна вестись постоянно. Понимание сущности кризисов и методов борьбы с ними остается одной из важнейших задач для обеспечения стабильного экономического развития и роста благосостояния населения.

#### Литература:

1. Кризисы в России: экономические и финансовые, 1991, 1998, 2008 и 2014–2015, причины [Электронный ресурс]. URL: <https://t-j.ru/news/russian-crisis/> (дата обращения: 22.11.2025)
2. Современная модель российской экономики, основные черты российской национальной экономической модели [Электронный ресурс]. URL: <https://sad159-lina.ru/rossiyskaya-ekonomiki-2009> (дата обращения: 26.11.2025)
3. Становление теории кризисов и циклов: эволюция экономических взглядов [Электронный ресурс]. — URL: <https://1economic.ru/lib/115079> (дата обращения: 20.11.2025)
4. Функции и роль экономических кризисов в развитии экономики [Электронный ресурс]. URL: [https://studopedia.ru/3\\_45250\\_funktsii-i-rol-ekonomiceskikh-krizisov-v-razvitiu-ekonomiki.html](https://studopedia.ru/3_45250_funktsii-i-rol-ekonomiceskikh-krizisov-v-razvitiu-ekonomiki.html) (дата обращения: 22.11.2025)
5. Четыре сценария от ЦБ, какой может быть ключевая ставка в ближайшие три года [Электронный ресурс]. URL: [https://t-j.ru/news/forecasts-cbr-2025/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://t-j.ru/news/forecasts-cbr-2025/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения: 23.11.2025)

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

### Влияние санкций на маркетинговую стратегию российских автомобильных брендов

Жерноклеев Илья Леонидович, студент магистратуры

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье рассматривается трансформация маркетинговых стратегий российских автомобильных брендов в условиях санкций в 2022–2025 гг. Анализируются ключевые направления адаптации: локализация производства, расширение сотрудничества с азиатскими партнерами, цифровизация каналов продаж и усиление роли государства в поддержке отрасли. Отдельное внимание уделяется конкуренции с китайскими производителями, влияющей на структуру рынка, а также перспективам развития электромобилей и гибридных технологий. Работа опирается на статистические данные, экспертные прогнозы и новые государственные программы поддержки автопрома.

**Ключевые слова:** автомобильный рынок, санкции, маркетинговая стратегия, китайские автопроизводители, локализация производства.

Введение санкций против Российской Федерации в 2022 году оказало значительное влияние на различные отрасли экономики, включая автомобильную промышленность. Ограничения, наложенные на импорт комплектующих, уход с рынка иностранных производителей и нарушение логистических цепочек потребовали от российских автомобильных брендов пересмотра своих маркетинговых стратегий для адаптации к новым условиям. Уже к настоящему времени отечественные компании выработали новые подходы, направленные на сохранение позиций на рынке, повышение конкурентоспособности и удовлетворение потребительского спроса.

В результате санкций и ухода западных компаний образовалась ниша, которую начали заполнять китайские производители, и уже к концу 2023 года китайский автопром занял 60 % рынка, а в 2025 году его доля пре-высила 65 % [3], что свидетельствует о значительном изменении в предпочтениях потребителя и структуре предложения. Российские заводы, такие как АвтоВАЗ, ГАЗ и УАЗ, начали выпускать модели, в которых до 70 % компонентов производится внутри страны для снижения зависимости от иностранных комплектующих, что включает в себя локальное производство кузовных деталей, двигателей, трансмиссий и элементов электроники. В то же время начался поиск новых партнеров в странах, не поддерживающих санкции (Китай, Турция, Польша, Вьетнам и др.), для совместного производства электроники и силовых агрегатов. С введением новых моделей сети обслуживания началось расширение сервисных возможностей, которое заключалось в обеспечении запчастями для автомобилей, произведенных

как внутри страны, так и ввезенных из дружественных стран, что позволило отчасти нивелировать недостающую прибыль и снизить негативный эффект от ухода европейских поставщиков.

Рассматривая маркетинговые стратегии, применяемые автомобильными компаниями в новых реалиях, необходимо остановиться на одном из более приоритетных для массового потребителя изменении — вывод на рынок более доступных моделей. Одним из ключевых примеров служит новая марка автомобилей «Москвич», возрожденная в 2022 году. В рамках государственной поддержки для нее была разработана специальная программа льготного автокредитования, что позволило сделать автомобили более доступными для широкого круга потребителей, сподвигнувшим к укреплению бренда на рынке и повышению доверия к российскому автопрому [4].

На фоне глобального тренда на экологизацию автомобильной промышленности в России в 2025 году начата масштабная программа стимулирования спроса на электромобили. Введены налоговые льготы для владельцев, а также запущены пилотные проекты по строительству скоростных зарядных станций вдоль федеральных трасс. Отечественные компании (АвтоВАЗ, КАМАЗ) начали разработку собственных платформ для электрокаров, ориентированных на массовый сегмент. Одновременно растет интерес к гибридным технологиям как промежуточному решению между традиционными ДВС и электромобилями. В 2025 году российские автозаводы рассматривают возможность запуска совместных проектов с китайскими и иранскими партнерами по производству гибридных силовых установок.

Кроме того, для адаптации к новым условиям российские автомобильные компании прибегли к ребрендингу и обновлению модельного ряда: отечественные производители начали выпускать автомобили под новыми марками, ориентированными на более молодого покупателя, например, АвтоВАЗ запатентовал две торговые марки «Retiva» и «Aitra» [1]. Помимо кардинального изменения имиджа компании, происходит развитие онлайн-платформ для продажи авто, что стало актуальным еще в период пандемии и продолжает оставаться важным каналом сбыта на сегодняшний день. Ведущие автопроизводители разрабатывают и внедряют цифровые платформы, позволяющие клиентам выбрать, настроить и приобрести автомобиль без посещения дилерского центра. Например, АвтоВАЗ запустил обновленную версию онлайн-шоурума LADA, где пользователи могут не только изучить модельный ряд, но и оформить предзаказ. Китайские компании, такие как Chery и Geely, также предлагают российским клиентам сервисы онлайн-бронирования и удаленного консультирования. В дополнение к этому, маркетплейсы, включая Ozon и Wildberries, начали экспериментировать с продажей автомобилей через свои платформы, что в теории делает процесс покупки более удобным и доступным. На практике же наблюдается снижение продаж новых автомобилей в первом полугодии 2025 года на 26,3 % по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, что свидетельствует о продолжающемся кризисе потребительского спроса [2].

#### Литература:

1. Банки.ру. Какие названия могут получить новые российские авто. АвтоВАЗ запатентовал две торговые марки URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11009776> (дата обращения 20.05.2025 г.)
2. Деловой профиль. Российский автомобильный рынок в 2025 году. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rossijskij-rynok-avtopromta-v-2025-godu/> (дата обращения 28.08.2025 г.)
3. Новые реалии: как санкции трансформировали автомобильный рынок России URL: [https://www.ixbt.com/live/car/avtomobilnyy-apokalipsis-kak-sankcii-perekroili-rynok-rossii.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ixbt.com/live/car/avtomobilnyy-apokalipsis-kak-sankcii-perekroili-rynok-rossii.html?utm_source=chatgpt.com) (дата обращения 24.05.2025 г.)
4. TADVISER. Субсидии российским автозаводам увеличены вдвое. В 2025 году они получат 818,9 млрд. URL: <https://goo.su/ytL7> (дата обращения 03.06.2025 г.)

## Персональный бренд в эпоху цифровых технологий: Эволюция, подходы, инструменты

Рогачёва Дарья Вадимовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Силифонова Екатерина Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет

**Ключевые слова:** персональный бренд, цифровой маркетинг, SMM, инфлюенсер-маркетинг.

Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием цифрового маркетинга и ростом влияния лидеров мнений. К 2025 г. насчитывается более 5,2 млрд активных аккаунтов в социальных сетях, а гло-

бальный рынок инфлюенсер-маркетинга оценивается в десятки миллиардов долларов. В условиях информационной перегрузки фокус внимания переносится с брендов на личности.

Несмотря на позитивные шаги адаптации, российские автопроизводители сталкиваются с угрозой фактического вытеснения с рынка. Китайские компании не только увеличивают долю поставляемых автомобилей, но и активно инвестируют в российские производственные мощности, что может привести к доминированию китайских брендов и постепенному снижению роли отечественных марок. По мнению ряда экспертов, этот процесс можно рассматривать как попытку захвата рынка, так как китайские партнеры получают не только долю продаж, но и влияние на стратегические решения в российском автопроме.

По прогнозам экспертов, в 2026 году российский автомобильный рынок может столкнуться с замедлением темпов роста из-за насыщения рынка и удовлетворения отложенного спроса. Возможное ослабление санкций и возвращение западных брендов создадут дополнительные вызовы для российских производителей, требуя от них дальнейшего совершенствования маркетинговых стратегий и повышения конкурентоспособности продукции, однако продолжение партнерства с азиатскими странами и развитие внутреннего производства могут обеспечить стабильное развитие отрасли. Также ожидается рост интереса к электромобилям и гибридным технологиям, что потребует дальнейших инвестиций в инфраструктуру и развитие отечественных решений в данной сфере. Государственная поддержка, в том числе налоговые льготы и субсидии, могут стать ключевым фактором в конкурентоспособности российского автопрома.

Цель работы — проследить историческое развитие понятия «персональный бренд» и систематизировать подходы и инструменты его формирования в цифровой среде. В ходе исследования был проведен обзор основных этапов развития концепции и подходов к определению персонального бренда, систематизация принципов персонального брендинга в цифровом маркетинге и формулировка собственного определения. Теоретическая новизна проявляется в уточнении семантики термина и выделении ключевых особенностей персонального бренда как инструмента управления доверием. Полученные выводы могут стать основой для дальнейшей эмпирической работы по разработке стратегии персонального брендинга.

Современная цифровая среда характеризуется высокой плотностью коммуникаций и одновременно переизбытком информации. По данным глобального отчёта DataReportal [1] на начало 2025 г. в социальных сетях зарегистрировано около 5,24 млрд активных аккаунтов, что эквивалентно 60 % населения Земли. В России на январь 2025 г. насчитывалось 106 млн уникальных пользователей, из которых 38 % используют соцсети для получения новостей [2]. На этом фоне индустрия инфлюенсер-маркетинга демонстрирует впечатляющий рост, её объём оценивался в 24 млрд \$ в 2024 г., а к 2025 г. ожидалось увеличение до 33 млрд \$. Согласно опросам, 86 % потребителей хотя бы раз совершали покупку под влиянием контента блогеров. Это свидетельствует о том, что персональный бренд из простого хобби превратился в управляемый маркетинговый актив, влияющий на поведение клиентов и репутацию компаний.

### 1. Понятие «персональный бренд»

Первые представления о значимости имиджа и репутации личности зародились ещё в античности. Цицерон и Аристотель подчёркивали важность личной доблести и мастерства публичных выступлений, а плохая репутация могла разрушить политическую карьеру. Однако тогда речь шла о репутации — социальном капитале, основанном на мнении окружающих, а не о бренде.

В XIX в., вместе с развитием массового производства и маркетинга, понятие бренда стало применяться к товарам. Классики маркетинга Филип Котлер и Дэвид Аакер трактовали бренд как набор образов и эмоций, формирующих уникальную ценность в сознании потребителя, а Жан-Ноэль Капферер описывал «архитектуру бренда» как структуру имиджа и идентичности. Со временем термин стали переносить и на людей, что ознаменовало переход от репутации к управляемому образу личности.

Ключевым этапом стала статья американского публициста Тома Питерса «The Brand Called You» (1997 г.), в которой он ввёл термин personal brand и сформулировал его определение: совокупность представлений и ассоциаций о человеке, которую необходимо поддерживать и продвигать. Ускорившаяся глобализация, рост конкуренции на рынке труда, распространение интернета и социальных

сетей сделали репутацию личности стратегическим активом. Появление термина в 1997 г. отражает новую эпоху, когда каждый человек получил возможность транслировать свой образ множеству людей одновременно.

Российские исследователи также обратили внимание на локальные аспекты, например О. В. Милаева и Н. Е. Ростовская определяют персональный бренд как совокупность знаний, навыков, опыта и индивидуальных характеристик, формирующих общественное восприятие и репутацию человека [3]. Н. Кичаев видит в персональном бренде сочетание личностных и деловых качеств, подчёркивая психологические компоненты — образ и эмоции, формируемые в сознании аудитории, а также социальные преимущества, возникающие благодаря долгосрочным отношениям [4]. Таким образом, уже на раннем этапе становления термина персональный бренд рассматривался как управляемый образ личности, обеспечивающий узнаваемость и доверие.

### 2. Эволюция подходов к персональному бренду

Развитие концепции персонального брендинга происходило в несколько этапов. Первый этап (1990-е гг.) характеризовался переносом инструментов корпоративного брендинга на индивидуальный уровень. В этот период основные усилия были направлены на формирование имиджа и ассоциаций, то есть бренд трактовали как совокупность образов и эмоций, а задача личности состояла в дифференциации себя на рынке труда.

В начале XXI в. с распространением интернета цифровые площадки стали пространством для самовыражения, в котором любой человек может делиться своими ценностями, опытом и идеями. Появилась концепция human-to-human marketing, ориентированная на построение доверительных коммуникаций между людьми, а не между брендом и аудиторией.

Современный этап характеризуется интеграцией маркетинга влияния, контентмаркетинга и анализа данных. Сейчас персональный бренд рассматривается как многоуровневая система, в которой индивидуальное позиционирование, контент-архитектура и маркетинг влияния работают совместно для создания коммерческой и репутационной ценности. При этом акцент смещается с простого привлечения внимания к управлению доверием.

### 3. Подходы к построению персонального бренда

Существуют различные подходы к построению персонального бренда, различающиеся в зависимости от избранной методологии и ракурса рассмотрения. Можно выделить следующие подходы.

**Образно-репутационный подход.** В рамках этого направления персональный бренд рассматривается как образ, который можно сознательно создавать или который формируется естественным образом. Авторы Мурашко и Богословская подчёркивают, что ключевым

фактором успешного бренда является репутация, обеспечивающая долгосрочную ценность [5]. Репутационная составляющая включает честность, надёжность и прозрачность. Именно доверие аудитории лежит в основе устойчивости бренда.

**Коммуникационно-репутационный подход.** Исследователи, придерживающиеся этой точки зрения, выделяют известность, охват и репутацию. То есть, бренд узнают тогда, когда имя ассоциируется с определённой услугой или продуктом, а рекомендации дают даже те, кто не являлся клиентом. Главное значение придаётся коммуникационным стратегиям и вовлечённости аудитории.

**Процессуальный подход.** Здесь персональный брендинг воспринимается как непрерывный процесс поиска уникальных особенностей личности и превращения их в чёткое позиционирование. Методики западных авторов предполагают такую последовательность: определение ценностей и страсти, развитие экспертности, консистентная коммуникация. В результате подход становится инструментом саморазвития, направленным на раскрытие потенциала личности.

Сопоставление подходов и определений других авторов позволяет сформулировать комплексное определение. Существующие трактовки зачастую описывают бренд как набор узнаваемых атрибутов или ассоциаций и не учитывают динамику цифровой среды, роль доверия и репутации. Они не подчёркивают стратегический характер работы над образом, поэтому предлагаемое определение расширяет прежние, выделяя личные качества и активное управление образом как в онлайне, так и в офлайне.

**Персональный бренд** — это стратегически спроектированная и управляемая совокупность ассоциаций, знаний, навыков, личных качеств и ценностей, формирующая устойчивое восприятие человека у целевой аудитории и превращающаяся в конкурентное преимущество через систематическую коммуникацию и взаимодействие в офлайн и онлайнсреде. Важно различать репутацию, сложившуюся стихийно, и бренд, который является результатом осознанных действий.

#### 4. Особенности персонального бренда в цифровом маркетинге

Цифровой маркетинг можно определить, как таргетированный и интерактивный маркетинг товаров и услуг, который использует цифровые технологии для привлечения и удержания потребителей. В контексте личного бренда цифровая среда предоставляет основные инструменты для построения имиджа: контентмаркетинг, маркетинг влияния (influencer marketing), SMM, SEO, реклама

в поисковых системах, email-рассылки и т. п. Эти инструменты позволяют быстро охватывать аудиторию, персонализировать сообщения и измерять результаты взаимодействия.

Персональный бренд в digital-среде строится на четырёх ключевых принципах, которые важны и в офлайн-коммуникациях:

**1. Аутентичность и ценности.** Уникальные качества и ценностная база личности становятся основой позиционирования. Фальшивый образ быстро распознаётся аудиторией и разрушает её доверие.

**2. Нarrативность.** Важна целостная история бренда, это миссия, видение и героический сюжет, это все позволяет аудитории идентифицироваться с «героем» и чувствовать свою сопричастность к бренду.

**3. Мультиканальность.** Успешный персональный бренд интегрирует различные цифровые площадки (соцсети, блоги, видеоплатформы), управляя маршрутами аудитории, но при этом сохраняя один и тот же тон по-вествования.

**4. Измеримость и аналитика.** Разработка персонального бренда требует использования метрик и аналитических инструментов для оценки эффективности контента и коммуникаций.

Реализация этих принципов требует системнокомплексного подхода. В системе бренда взаимосвязаны идентичность, репутация, контент, каналы коммуникации и аудитория. Качественный анализ (изучение контента, восприятия, семиотики) дополняется количественными методами, такими как дескриптивный анализ статистических данных (охваты, вовлечённость), контентанализ публикаций и корреляционный анализ взаимосвязи между показателями бренда и коммерческими результатами. Такой интегрированный подход позволяет не только описывать феномен, но и выявлять факторы, влияющие на лояльность и покупательское поведение.

#### Заключение

Исследование выявило, что понятие «персональный бренд» прошло длительный путь эволюции — от классического понимания бренда как совокупности ассоциаций о товаре до современной концепции стратегически управляемого образа личности. Историческая последовательность показывает, что сначала бренд относился к товарам, затем концепция расширилась на индивидуальности, и в 1990-е годы благодаря Тому Питерсу бренд личности стал рассматриваться как инструмент карьерного роста. Разделение понятий «бренд» и «персональный бренд» стало возможным после формирования современного маркетинга и появления digital-инструментов.

#### Литература:

1. Simon, Kemp Digital 2025: the state of social media in 2025 / Kemp Simon. — Текст: электронный // datareportal: [сайт].— URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-sub-section-state-of-social> (дата обращения: 29.11.2025).

2. Статистика интернета и социальных сетей России на 2025 год: главные тренды и цифры. — Текст: электронный // web-canape: [сайт]. — URL: [https://www.web-canape.ru/business/statistika-interneta-i-socialnyh-setej-rossii-na-2025-god-glavnye-trendy-i-cifry/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://www.web-canape.ru/business/statistika-interneta-i-socialnyh-setej-rossii-na-2025-god-glavnye-trendy-i-cifry/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f) (дата обращения: 29.11.2025).
3. Милаева О. В., Ростовская Н. Е. Контент-маркетинг: к вопросу определения понятия // Наука. Общество. Государство. 2017. № 1 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontent-marketing-k-voprosu-opredeleniya-ponyatiya> (дата обращения: 30.11.2025).
4. Довжик Г. В., Довжик В. Н., Мусатова С. А. Теоретико-методологические аспекты формирования персонального бренда в цифровой среде // Цифровая социология. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-aspekyt-formirovaniya-personalnogo-brenda-v-tsifrovoy-srede> (дата обращения: 30.11.2025).
5. Мурашко С. Ф., Богословская В. Р., Кротова А. Н. Понятие «Человек-бренд»: структура и развитие // Казачество. 2016. № 7 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-chelovek-brend-struktura-i-razvitiye> (дата обращения: 30.11.2025).

## РЕГИОНОВЕДЕНИЕ

### Развитие туристического сектора в Татарстане

Денисова Юлия Владимировна, аспирант  
Университет управления «ТИСБИ» (г. Казань)

*В статье автор рассказывает о Республике Татарстан, которая является одним из ведущих регионов Российской Федерации и демонстрирует динамичное развитие туристического сектора. Автором предложена концепция по созданию нового спортивно-туристического комплекса с отсылкой на единение национальностей народов России.*

**Ключевые слова:** туризм, Татарстан, Высокая гора.

Туризм является одним из ключевых драйверов социально-экономического развития многих регионов, способствуя росту занятости, привлечению инвестиций и повышению качества жизни населения. В контексте Российской Федерации, Республика Татарстан занимает особое положение благодаря своему уникальному многонациональному и многоконфессиональному наследию, богатой истории и активной экономической политике. В последние десятилетия туристическая отрасль региона переживает период активной трансформации, стремясь к диверсификации предложений и повышению конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках.

В связи с этим появилась концепция рассказать о народах России в едином кластере, расположеннном на одной территории, который вбирает в себя всю единую многонациональную Россию. Кроме того, Президент Российской Федерации неоднократно подчеркивал и заявлял, что единство народов — это сила и величие страны, главная опора нашего суверенитета [1].

И это не случайно. Ведь по данным последней переписи список национальностей в Российской Федерации насчитывает 145 групп и 49 входящих в них подгрупп [2].

Цель предлагаемого автором проекта — создание «живого», «дышащего» символа межнационального согласия, богатейшего культурного наследия всей Российской Федерации на одной территории. То есть создать уникальную, живую деревню-музей, где в гармонии живут и развиваются представители различных народов России, демонстрируя и сохраняя свои культурные традиции, быт и ремесла. Планируется, что это будет не просто населенный пункт, а флагманский центр межнационального диалога, туризма, признанный, возможно, объектом культурного наследия и жемчужиной Татарстана.

Создание уникальной этнографической деревни, аналогов которой в Российской Федерации на текущий мо-

мент нет, которая бы объединяла быт, архитектуру и культуру разных народов, проживающих не только в Татарстане, но и в России, что способствовало бы в будущем превратить предлагаемый объект в значимую культурную и туристическую достопримечательность федерального и международного уровня.

Идеальное расположение для предлагаемого объекта — живописный участок в пределах 100–150 км от Казани, вблизи крупных транспортных артерий (речной путь — Волга или Кама). Предпочтительно на южном или юго-восточном направлении, вблизи значимых исторических мест таких как, Болгар, Свияжск.

В предлагаемом проекте жилая зона разделена на «кварталы» по национальному признаку, каждый со своей характерной архитектурой, планировкой усадеб и придомовых элементов, с плавными переходами и общими общественными пространствами. Дома предлагаются строить по традиционным образцам — бревенчатые русские избы, татарские дома с резными наличниками, чувашские и марийские усадьбы с использованием натуральных материалов. А внутреннее наполнение домов — современные сантехника, отопление, электричество, но с сохранением этнического стиля в интерьере. Каждый дом будет являться своего рода «экспонатом» (рис. 1).

Мельница — центр деревни, объединяющее все народы. Также при расширении планируется Центральная площадь, Дом Дружбы народов или центральный культурный центр, Мечеть, Православный храм и, возможно, часовни других конфессий, если они будут заявлены при дальнейшем развитии (рис. 2).

На территории предлагаемого комплекса планируется проведение традиционных праздников всех представленных народов: Сабантуй, Масленица, Каравон, Акатуй, Уяв, Праздник урожая и т. д. Праздничные гуляния будут сопровождаться демонстрацией обрядов, костюмов, на-



Рис. 1. Проект предполагаемого дома в татарском стиле



Рис. 2. Общий вид предполагаемого центра

циональной кухни, игр, музыки и танцев. Кроме того, предлагается расположить постоянно действующие мастерские по традиционным ремеслам: кузнечное дело, гончарное искусство, резьба по дереву, ткачество, вышивка, плетение из лозы, роспись, кулинария с приготовлением национальных блюд. Каждый «квартал» деревни будет представлять собой «живой музей», где можно познакомиться с бытом, укладом и традициями конкретного народа. Жители этих подворий будут интерактивно взаимодействовать с посетителями.

«Деревня» станет уникальным объектом культурного наследия России, живым учебником по этнографии и межнациональным отношениям. Ежегодно будет привлекать сотни тысяч туристов со всего мира, генерируя значительный доход для региона. Создаст новые рабочие места и будет стимулировать развитие местного

бизнеса тем самым привлечет дополнительные инвестиции в регион. Кроме того, будет служить образцом успешного существования различных народов в мире и согласии, способствуя укреплению общероссийской идентичности. И, безусловно, повысит узнаваемость республики на мировой арене как региона с богатой историей, толерантностью и инновационным подходом к развитию.

Туризм в Республике Татарстан демонстрирует значительный потенциал для дальнейшего роста. Сочетание богатого культурно-исторического наследия, живописной природы, развитой инфраструктуры и активной государственной политики создает благоприятные условия для укрепления позиций региона на туристической карте России и мира. Дальнейшее развитие отрасли требует системного подхода, направленного на инновации, повы-

шение качества услуг и укрепление имиджа Татарстана как гостеприимного и многогранного туристического на-

правления. И реализация предложенного автором проекта могла бы способствовать всему этому.

Литература:

1. Итоги ВПН-2020. Том 5 Национальный состав и владение языками // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) URL: [https://web.archive.org/web/20230806113318/https://rosstat.gov.ru/vpn/2020/Tom5\\_Nacionalnyj\\_sostav\\_i\\_vladenie\\_yazykami](https://web.archive.org/web/20230806113318/https://rosstat.gov.ru/vpn/2020/Tom5_Nacionalnyj_sostav_i_vladenie_yazykami) (дата обращения: 01.12.2025).
2. Президент поддержал идею объявить 2026-й Годом единства народов России // Первый Канал URL: [https://www.1tv.ru/news/2025-11-05/525171-prezident\\_podderzhal\\_ideyu\\_ob\\_yavit\\_2026\\_y\\_godom\\_edinstva\\_narodov\\_rossii](https://www.1tv.ru/news/2025-11-05/525171-prezident_podderzhal_ideyu_ob_yavit_2026_y_godom_edinstva_narodov_rossii) (дата обращения: 05.12.2025).

## ГЕОЛОГИЯ

### Перспективы производства белого цемента в Башкортостане: оценка минерально-сырьевой базы и соответствия требованиям

Курбангалиев Денис Каусарович, студент магистратуры  
Уфимский университет науки и технологий

В статье проведен комплексный анализ минерально-сырьевой базы карбонатного сырья Республики Башкортостан для цементной промышленности. Особое внимание уделено перспективам развития отрасли в связи с вводом в эксплуатацию нового завода по производству белого цемента в Абзелиловском районе. На основе данных государственного доклада о минерально-сырьевой базе и открытых источников дана характеристика месторождений известняка. Проведен сравнительный анализ нормативных требований к белым цементам согласно ГОСТ 31108–2020 с предполагаемыми качественными характеристиками продукции нового завода. Сделан вывод о соответствии сырьевой базы и технологических решений требованиям стандарта, а также о значительном экономическом и инфраструктурном эффекте от реализации проекта для региона.

**Ключевые слова:** Республика Башкортостан, минерально-сырьевая база, известняк, цементное сырье, белый цемент, Абзелиловский район, ГОСТ 31108–2020, качество, месторождение.

Цементная промышленность является стратегически важной отраслью для экономики любого региона, определяя темпы и масштабы строительного комплекса. Республика Башкортостан исторически обладает мощной сырьевой базой для производства цемента, представленной месторождениями известняков, глин и гипса. В условиях оживления строительной отрасли и реализации национальных проектов актуальным является не только наращивание объемов производства, но и выпуск продукции с повышенными потребительскими свойствами, такой как белый цемент. Целью данного исследования является геолого-экономическая оценка потенциала Республики Башкортостан для организации производства белого цемента на базе вновь открывшегося завода в Абзелиловском районе. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: проанализировать состояние минерально-сырьевой базы известняков республики, оценить сырьевое обеспечение нового завода, провести сравнительный анализ ожидаемых показателей качества выпускаемой продукции с требованиями действующего государственного стандарта.

Согласно Государственному докладу о состоянии минерально-сырьевой базы РФ по Республике Башкортостан на 01.01.2023 г., балансом запасов учтено 9 месторождений цементного сырья, из них 5 месторождений известняка с суммарными запасами категорий А+В+С1 в количестве 70 064 тыс. тонн и С2–40 453 тыс. тонн [6]. В распределенном фонде на тот период находилось 2 месторождения

известняка с запасами 18 197 тыс. тонн (А+В+С1) и 15 719 тыс. тонн (С2).

Основной объем добычи известняка для цементного производства в республике традиционно осуществляется на месторождениях, обеспечивающих сырьем такие гиганты, как АО «Башкирская содовая компания» и АО «Сырьевая компания». В 2022 году добыча известняка для цементной промышленности составила 2110 тыс. тонн, а прирост запасов — 1233 тыс. тонн [6]. Важно отметить, что сырьевая база не статична: продолжаются геологоразведочные работы и ввод в эксплуатацию новых объектов. Так, в 2023 году стало известно об открытии нового месторождения цементного сырья в Абзелиловском районе. Как сообщается в источниках, геологами были выявлены залежи высококачественных известняков и глин, пригодных для производства цемента высших марок [2]. Данное месторождение является ключевой сырьевой базой для нового цементного завода. Его открытие свидетельствует о значительном потенциале региона для расширения минерально-сырьевой базы цементной промышленности.

Ввод в эксплуатацию завода по производству белого цемента в Абзелиловском районе представляет собой значимый событие не только для Республики Башкортостан, но и для всего Уральского федерального округа. Как отмечается в источниках, проект реализован компанией «Башкирская горно-перерабатывающая компания» [1]. Завод мощностью 500 тысяч тонн продукции в год ориентирован на выпуск высокомарочных белых и светло-серых цементов.



Рис. 1. Схема размещения месторождений цементного сырья в Республике Башкортостан [5]

Особенностью производства белого цемента является использование сырья с крайне низким содержанием окрашивающих оксидов, прежде всего железа ( $Fe_2O_3$ ) и марганца ( $Mn_2O_3$ ). Это предъявляет жесткие требования к качеству известняка. Уникальность нового месторождения в Абзелиловском районе заключается в наличии пластов карбонатных пород, соответствующих данным требованиям. По предварительным данным, известняки месторождения характеризуются высоким содержанием  $CaCO_3$  (более 96 %) и низким содержанием железистых примесей [2].

Реализация данного проекта имеет мультиплексный экономический эффект: создание новых рабочих мест, развитие транспортной и энергетической инфраструктуры в районе, рост налоговых поступлений в бюджет. Кроме того, производство белого цемента, являющегося продуктом с высокой добавленной стоимостью, диверсифицирует промышленный комплекс республики и снижает ее зависимость от импорта данной продукции.

Для объективной оценки конкурентоспособности продукции нового завода был проведен сравнительный анализ его заявленных технических характеристик с нормами, установленными межгосударственным стандартом ГОСТ 31108–2020 «Цементы для общестроительных работ. Технические условия» [3], который распространяется и на белые цементы.

Как следует из данных таблицы 1, заявляемые характеристики белого цемента нового завода не только полностью соответствуют строгим требованиям ГОСТ 31108–2020, но и по ряду ключевых параметров (прочность, белизна, тонкость помола) их существенно превосходят. Высокая белизна (>90 %) является следствием использования маложелезистого сырья и применения специальных технологий обжига и помола (например, с применением инертных мелющих тел). Это позволяет позиционировать продукцию как премиальную и конкурентоспособную на международном рынке.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Минерально-сырьевая база Республики Башкортостан обладает значительным потенциалом для развития цементной промышленности, включая производство специализированных продуктов, что подтверждается вводом в эксплуатацию нового месторождения высококачественных известняков в Абзелиловском районе.

2. Создание завода по производству белого цемента на базе данного месторождения является логичным и экономически обоснованным шагом, соответствующим курсу на импортозамещение и диверсификацию промышленности региона.

Таблица 1. Сравнительный анализ показателей качества белого цемента

Наименование показателя	Требования ГОСТ 3108–2020 для цемента ЦЕМ I [3]	Заявленные/ожидаемые показатели белого цемента Абзелиловского завода [1, 5]	Соответствие
Прочность на сжатие, МПа, в возрасте:			
2 суток	Не менее 20 (для класса 42,5Н)	~25–30 (оценка на основе анонсов)	Соответствует
28 суток	Не менее 42,5 (для класса 42,5Н)	~50–55 (заявлено для премиум-продукции)	Соответствует
Сроки схватывания, ч-мин:			
Начало	Не ранее 45 мин.	~60–90 мин. (стандартные настройки)	Соответствует
Конец	Не позднее 10 часов.	~120–150 мин.	Соответствует
Наименование показателя	Требования ГОСТ 3108–2020 для цемента ЦЕМ I	Заявленные/ожидаемые показатели белого цемента Абзелиловского завода	Соответствие
Содержание оксида серы (SO <sub>3</sub> ), %	Не более 4,0	< 3,0	Соответствует
Содержание хлорид-ионов (Cl <sup>-</sup> ), %	Не более 0,10	< 0,05	Соответствует
Коэффициент отражения (белизна), %	*Для белых цементов устанавливается в ТУ на конкретную продукцию. Обычно не менее 85 % для сорта «Супер-белый».*	Заявлено > 90 %	Соответствует высшим сортам
Остаток на сите № 008 (тонкость помола), %	Не регламентируется напрямую, но удельная поверхность должна быть не менее 300 м <sup>2</sup> /кг.	~450–500 м <sup>2</sup> /кг (за счет более тонкого помола)	Превышает минимальные требования

3. Сравнительный анализ показал, что заявляемые технико-экономические показатели продукции нового предприятия не только полностью соответствуют требованиям ГОСТ 31108–2020, но и по критически важным для белого цемента параметрам (белизна, прочность) соответствуют высшим сортам, что свидетельствует о его высокой конкурентоспособности.

Реализация проекта по производству белого цемента в Абзелиловском районе, обеспеченная собственной сырьевой базой и ориентированная на выпуск продукции, соответствующей и превосходящей требования государственных стандартов, имеет высокие шансы на успех и будет способствовать дальнейшему социальному-экономическому развитию Республики Башкортостан.

#### Литература:

1. В Башкирии запустили уникальное производство белого цемента [Электронный ресурс] // Sdelanounas.ru. — 2023. — Режим доступа: <https://sdelanounas.ru/blogs/142666/> (дата обращения: 21.11.2025).
2. В Башкирии открыли новое месторождение полезных ископаемых. Что нашли геологи? [Электронный ресурс] // Prufy.ru. — 2023. — Режим доступа: [https://prufy.ru/news/society/166497-v\\_bashkirii\\_otkryli\\_novoe\\_mestorozhdenie\\_poleznykh\\_iskopаемых\\_chto\\_nashli\\_geologi/](https://prufy.ru/news/society/166497-v_bashkirii_otkryli_novoe_mestorozhdenie_poleznykh_iskopаемых_chto_nashli_geologi/) (дата обращения: 21.11.2025).
3. ГОСТ 31108–2020. Цементы для общестроительных работ. Технические условия. — М.: Стандартинформ, 2020. — 29 с.
4. Исмагилова Е. П. Месторождение природных строительных материалов на примере Урала / Е. П. Исмагилова // Приоритетные научные направления: от теории к практике. — 2014. — С. 32–36.
5. Полезные ископаемые Республики Башкортостан [Электронный ресурс] // 2CAD.ru. — Режим доступа: <https://2cad.ru/blog/minerals/respublika-bashkirostan/> (дата обращения: 21.11.2025).
6. Состояние минерально-сырьевой базы и лицензирования пользования недрами по объектам федерального ведения по Республике Башкортостан на 01.01.2023 года. Министерство природопользования и экологии РБ. — 2024. — 10 с.

## Прогнозирование коллекторских свойств удаленной зоны пласта турнейско-фаменских отложений Сорочинско-Никольского месторождения

Степанов Руслан Илдарович, аспирант  
Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

Одним из важнейших параметров является сохранение коллекторских свойств продуктивного резервуара. Это позволяет добиваться максимально высоких показателей разработки, что ведет к увеличению добычи нефти и газа. Помимо призабойной зоны в скважине немалую роль в сохранении высоких показателей эксплуатации играет удаленная зона пласта. Однако и в ней происходят процессы, приводящие к снижению проницаемости. В представленной работе рассмотрен подход к прогнозированию коллекторских свойств УЗП на примере Сорочинско-Никольского месторождения.

**Ключевые слова:** удаленная зона пласта, проницаемость, карбонатный коллектор, Сорочинско-Никольское месторождение.

## Forecasting Reservoir Properties of the Remote Zone of the Tournaisian-Famennian Reservoir of the Sorochinsko-Nikolskoye Field

Stepanov Ruslan, graduate student  
Siberian Federal University (Krasnoyarsk)

One of the most important parameters is maintaining the reservoir properties of the producing reservoir. This enables achieving the highest possible development rates, leading to increased oil and gas production. In addition to the near-wellbore zone, the remote zone of the reservoir plays a significant role in maintaining high performance. However, processes that lead to a decrease in permeability also occur in this zone. This paper examines an approach to forecasting reservoir properties of the UZP using the Sorochinsko-Nikolskoye field as an example.

**Keywords:** remote formation zone, permeability, carbonate reservoir, Sorochinsko-Nikolskoye field.

Рассматривается карбонатный коллектор турнейско-фаменских отложений Сорочинско-Никольского месторождения. Породы представлены продуктивными отложениями, которые состоят из известняков серых до буро-вато-серых кристаллических и мелкопористых в кровле яруса. Породы пористо-кавернозные трещиновато-поровые нефтенасыщенные. Месторождение в разработке с 1967 года. Находится на третьей стадии разработки. В целом характеризуется падением показателей разработки (дебит коэффициентом продуктивности) ростом обводненности продукции. Данные приведены в таблице 1.

Таблица 1. Данные показателей разработки Сорочинско-Никольского месторождения

Параметр	Значение
Добыча нефти, тыс. тонн	3446
Накопленная добыча жидкости, тыс. тонн	6998
Газовый фактор, м <sup>3</sup> /т	46,6

Удаленной зоной продуктивного пласта называют область пласта, в которой при вскрытии пласта не нарушено механическое и физико-химическое состояние породы. В УЗП по мере эксплуатации не происходит изменение естественных коллекторских свойств зоны, связанных со вскрытием пласта. Однако нередко эксплуатация скважин приводит к снижению проницаемости УЗП. Чаще всего это происходит при проникновении в поры породы механических примесей. Для оценки коллекторских свойств применяются разного рода исследования, но наиболее применяемыми являются гидродинамические. Так интерпретация ГДИ позволяет определить коллекторские свойства пластов в том числе в УЗП. Проницаемость удаленной зоны определяется применением выражения:

$$k = \frac{\epsilon * \mu}{h}, \quad (1)$$

где:  $k$  — проницаемость пласта мкм<sup>2</sup>,  $h$  — эффективная нефтегазонасыщенная толщина м,  $\mu$  — вязкость пластового флюида МПа \* с.

Гидропроводность определяется применением выражения:

$$\epsilon = \frac{Q}{4\pi B_{\text{КВД}}}, \quad (2)$$

где:  $Q$  — дебит скважины м<sup>3</sup>/сут,  $B_{\text{КВД}}$  — координата КВД.

Таблица 2. Данные коллекторских свойств удаленной зоны пласта

Параметр	Значение
Проницаемость, Мд	2,1
Гидропроводность, мПа * с	50

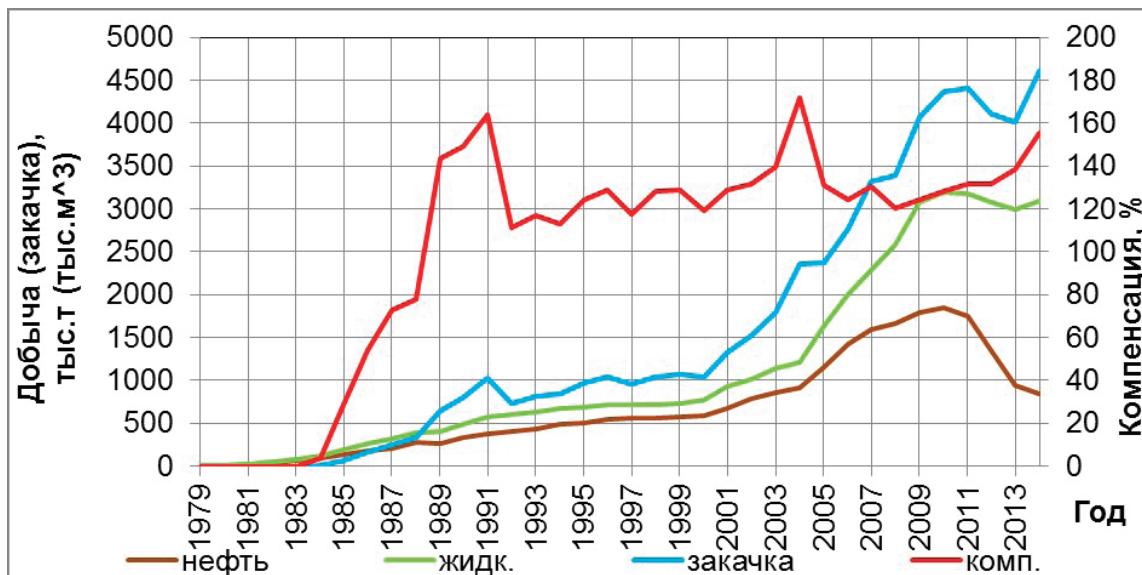


Рис. 1. Динамика основных показателей разработки

## Выводы

1. Прогнозирование коллекторских свойств удаленной зоны пласта является важной задачей, которая позволяет определять показатели работы скважин на месторождениях с трудноизвлекаемыми запасами.
2. Для эффективного определения коллекторских свойств применяются интерпретация гидродинамических исследований что является одним из важных направлений исследований УЗП.

## Литература:

1. Сафиуллин И. Р., Магзянов И. А., Тупицин А. М., Фирсов В. В. Влияние ГРП на выработку запасов участка залижи на примере Сорочинско-Никольского месторождения // Нефтепромысловое дело. 2013. № 3. С. 58–60.
2. Басниев К. С., Дмитриев Н. М., Розенберг Г. Д. Нефтегазовая гидромеханика. М.; Ижевск: Институт компьютерных исследований. 2003. — 479 с.

## ЭКОЛОГИЯ

### К вопросу о разработке федерального проекта по сохранению биологического разнообразия объектов животного мира национального парка «Лосинный остров»

Кривоносова Яна Евгеньевна, студент магистратуры  
Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г. Ф. Морозова

*В настоящей статье автор предлагает рассмотреть возможность разработки федерального проекта по сохранению биологического разнообразия объектов животного мира национального парка «Лосинный остров». По мнению автора, разработка проекта поможет не только достичь его целей, поименованных в статье, но и способствует повышению эффективности уже существующих мер по сохранению объектов животного мира национального парка «Лосинный остров».*

**Ключевые слова:** биологическое разнообразие, национальный парк Лосинный остров, объекты животного мира.

**Н**ациональный парк «Лосинный остров» представляет собой резерват дикой природы, не имеющий аналогов в мире [1]. Парк расположен на северо-востоке Москвы и территориях примыкающих городских округов Московской области: Балашиха, Королёв, Мытищи и Щёлково [2]. Примерно треть площади парка находится на территории Москвы, остальная часть — в Московской области. С севера парк граничит с подмосковными горо-

дами Королёв и Мытищи, на юге и востоке — с Щёлковским шоссе, на западе — с Ярославским. На юго-западной окраине почти вплотную примыкает к парку «Сокольники» [3]. Общая площадь парка составляет 12 881 га [4].

Животный мир национального парка «Лосинный остров» разнообразен и насчитывает более 200 видов позвоночных животных [5]. Проиллюстрируем некоторые из них на фото 1–4.



Рис. 1. Лосиха объекта национального парка «Лосинный остров» «Лосинная биостанция»



Рис. 2. Благородный олень (марал) объекта национального парка «Лосиный остров» «Лосиная биостанция»



Рис. 3. Дикий кабан объекта национального парка «Лосиный остров» «Лосиная биостанция»

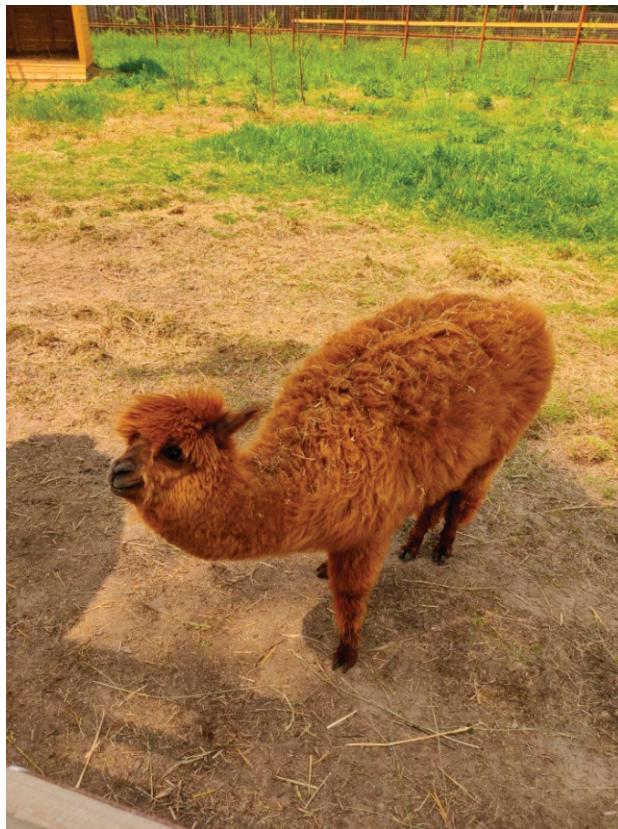


Рис. 4. Альпака объекта национального парка «Лосинный остров» «Лосиная биостанция»

В настоящее время на территории национального парка «Лосинный остров» применяется сочетание различных мер по сохранению объектов животного мира, основными целями которых являются сохранение биологического разнообразия и экологически обоснованной численности животных, свойственной природным комплексам региона, в том числе редких и исчезающих видов. К числу таких мер относятся: законодательные, научные исследования, биотехнические мероприятия, охрана, регулирование рекреационной деятельности, эколого-просветительская деятельность и многие другие.

В рамках настоящей статьи, наряду с существующими мерами, считаем целесообразным рассмотреть возможность разработки федерального проекта по сохранению биологического разнообразия объектов животного мира национального парка «Лосинный остров» с привлечением специалистов в области экологии и биологии, а также авторитетных теоретиков и практиков.

Полагаем, что данный проект должен преследовать следующие цели:

1) сохранение биологического разнообразия объектов животного мира, в первую очередь — редких и находящихся под угрозой исчезновения;

2) устойчивое развитие национального парка «Лосинный остров».

Результаты проекта должны включать:

1) активное сохранение и восстановление популяций редких и находящихся под угрозой исчезновения видов

животных за счет повышения результативности охраны, учета и мониторинга, а также разведение этих видов в питомниках;

2) создание новых площадок для научных исследований, образования и демонстрации природных объектов;

3) оснащение парка дополнительной противопожарной техникой за счет закупки новых пожарных машин и оборудования;

4) поддержка деятельности реабилитационного центра, который специализируется на спасении и восстановлении диких животных, пострадавших от травм или конфискации;

5) развитие кадрового потенциала за счет многоуровневого подхода, среди которого: целевая подготовка выпускников вузов по специальности «заповедное дело», непрерывное обучение действующих работников, а также активное вовлечение молодого поколения в природоохранную деятельность на территории парка;

6) организация образовательных мероприятий по экологии для детей на особо охраняемой природной территории, способствующих освоению основ экологической грамотности, воспитанию бережного отношения к природе и формированию культуры рационального использования природных богатств.

По нашему мнению, разработка такого проекта поможет не только достичь указанных целей, но и способствует повышению эффективности уже существующих мер по сохранению объектов животного мира национального парка «Лосинный остров».

## Литература:

1. История парка. — Текст: электронный // Национальный парк «Лосинный остров»: [сайт]. — URL: <https://losinyostrov.ru/about/istoriya-parka/> (дата обращения: 14.12.2025).
2. Национальный парк «Лосинный остров». — Текст: электронный // Заповедники — Дикая природа России: [сайт]. — URL: <http://nature.kremlin.ru/reserves/70> (дата обращения: 14.12.2025).
3. Лосинный остров Всё о главном заповеднике столицы. — Текст: электронный — URL: <https://experience.tripster.ru/sights/losinyj-ostrov/> (дата обращения: 14.12.2025).
4. Лосинный остров, национальный парк. — Текст: электронный // Лосинный остров, национальный парк — Минприроды России: [сайт]. — URL: [https://www.mnr.gov.ru/activity/oop/losinyy\\_ostrov\\_natsionalnyy\\_park\\_2/](https://www.mnr.gov.ru/activity/oop/losinyy_ostrov_natsionalnyy_park_2/) (дата обращения: 14.12.2025).
5. Природа. — Текст: электронный // Национальный парк «Лосинный остров»: [сайт]. — URL: <https://losinyostrov.ru/about/priroda/> (дата обращения: 14.12.2025).

## СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

### Функция целлюлозоразрушающих микроорганизмов в почвообразовании

Овчарова Полина Алексеевна, студент

Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина (г. Краснодар)

В данной статье рассматривается функция целлюлозоразрушающих микроорганизмов в почвообразовании, будут проанализированы факторы, влияющие на их активность, а также перспективы применения этих микроорганизмов в аграрных и экологических практиках.

**Ключевые слова:** целлюлозоразрушающие микроорганизмы, почвообразование, глюкоза, разложение, бактерии.

Почвообразование — сложный и многофакторный процесс, играющий ключевую роль в формировании плодородных почв и поддержании экологического баланса на Земле. Одним из важнейших факторов, влияющих на структуру и плодородие почвы, является разложение органических веществ, в частности, целлюлозы — основного компонента растительных остатков. В этом процессе особую роль выполняют специализированные микроорганизмы, обладающие способностью разлагать целлюлозу — целлюлозоразрушающие микроорганизмы.

Деятельность этих микроорганизмов обеспечивает превращение растительных остатков в доступные формы питательных веществ, способствует формированию структурной организации почвы и повышает её плодородие. В последние годы интерес к изучению роли целлюлозоразрушающих микроорганизмов в почвообразовательных процессах возрастает в связи с необходимостью разработки экологически чистых методов улучшения почвенного плодородия и устойчивого развития сельского хозяйства.

Целлюлозоразрушающие микроорганизмы в природе играют важное значение. Целлюлозолитики — физиологическая группа бактерий, включающая представителей разных таксонов: клостридии, ряд актиномицетов, миксобактерии, представители коринеформных бактерий. Несмотря на то, что бактерии, грибы и актиномицеты являются основными, в процессе разложения участвуют также некоторые водоросли, археи и другие микроорганизмы, однако их вклад в почвообразование менее значителен.

Целлюлоза — это главный компонент растительных остатков и растительных остатков в почвах, представляющая собой полисахарид, состоящий из цепочек  $\beta$ -D-глюкозы, соединённых гликозидными связями. Для разложения целлюлозы необходимы специализированные ферменты — целлюлазы, которые синтезируют целлю-

лозоразрушающие микроорганизмы. Целлюлазы — ферменты, секрецируемые бактериями, грибами и актиномицетами, — связываются с поверхностью целлюлозных микрофибрилл. Эти ферменты могут быть разделены на два типа: экзоцеллюлазы и эндоцеллюлазы. Первые расщепляют цепи целлюлозы с концов, высвобождая молекулы глюкозы или короткие олигосахариды. Вторые разрезают внутренние участки целлюлозных цепочек, создавая новые разрывы и увеличивая доступность для экзоферментов. Под действием целлюлаз происходит гидролиз  $\beta$ -1,4-гликозидных связей между глюкозными мономерами. Высвободившаяся глюкоза является доступным источником энергии и строительным материалом для микроорганизмов, а также участвует в почвообразовательных процессах.

Одним из наиболее важных факторов, определяющих активность микроорганизмов, является влажность почвы. Недостаток влаги может замедлить метаболические процессы, снизить скорость разложения целлюлозы и даже привести к гибели микроорганизмов. Оптимальный уровень влажности способствует поддержанию жизнеспособности микроорганизмов и обеспечивает доступность воды для их метаболических реакций. Температура также оказывает значительное влияние. Большинство целлюлозоразрушающих микроорганизмов активно функционирует в диапазоне температур от 20 до 30°C. При понижении температуры до примерно 0°C их активность значительно снижается, а при повышении выше 40°C происходит денатурация ферментов и гибель микроорганизмов. В связи с этим, сезонные изменения температуры в почве напрямую отражаются на скорости разложения целлюлозы. Кислотность или щелочность почвы оказывает существенное влияние на микробную деятельность.

Большинство целлюлозоразрушающих микроорганизмов предпочитает нейтральные или слабо кислые

условия (рН 6–7). В кислых условиях (рН менее 5) активность ферментов, отвечающих за разложение целлюлозы, снижается, что замедляет процесс разложения. В щелочной среде (рН более 8) микроорганизмы также могут испытывать затруднения, что влияет на скорость процессов почвообразования. Поэтому оптимальный рН среды является важным фактором для максимальной активности данных микроорганизмов. Для эффективной работы целлюлозоразрушающих микроорганизмов необходимы не только целлюлоза, но и другие питательные вещества — азот, фосфор, микроэлементы. Наличие этих веществ способствует росту и размножению микроорганизмов, повышая их способность разлагать целлюлозу.

Кроме того, важным фактором является конкуренция с другими микроорганизмами за ресурсы. В почве существуют различные виды бактерий и грибов, которые могут конкурировать за питательные вещества и место обитания. Высокая конкуренция может снижать числен-

ность целлюлозоразрушающих микроорганизмов и замедлять разложение целлюлозы. В то же время, наличие специфических микроорганизмов-стимуляторов или использование методов внесения питательных веществ могут способствовать повышению их активности.

Таким образом, целлюлозоразрушающие микроорганизмы в почвообразовательных процессах являются важным фактором формирования плодородия и устойчивости экосистем. Их активность способствует разложению растительных остатков, обогащению почвы органическими веществами и улучшению её структуры, что напрямую влияет на продуктивность сельскохозяйственных культур и экологическую стабильность. Перспективы применения этих микроорганизмов в аграрной сфере включают развитие биологических средств защиты и стимуляции роста растений, что позволяет снизить использование химических удобрений и пестицидов, повысить экологическую безопасность производства.

#### Литература:

1. Наплекова Надежда Николаевна Экологическая функция целлюлозолитических бактерий в почвах // Вестник АГАУ. 2010. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskaya-funktsiya-tsellyuloliticheskikh-bakteriy-v-pochvah> (дата обращения: 11.12.2025).
2. Наплекова, Н. Н. Метаболиты аэробных целлюлозоразрушающих микроорганизмов и их роль в почвах: монография / Н. Н. Наплекова; Новосиб. гос. аграр. ун-т. — Новосибирск, 2010. — 228 с.: ил. — ISBN 978-5-94477-096-7. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/516066> (дата обращения: 11.12.2025). —
3. Ильяшенко, Н. Г. Микроорганизмы и окружающая среда: учебное пособие / Н. Г. Ильяшенко, Л. Н. Шабурова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/25060. — ISBN 978-5-16-018530-9. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1995360> (дата обращения: 11.12.2025). —
4. Гернет, М. В. Микробиология: учебник / Н. Г. Ильяшенко, Л. Н. Шабурова, М. В. Гернет. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 263 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Среднее профессиональное образование). — ISBN 978-5-16-016454-0. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1150324> (дата обращения: 11.12.2025). —



# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 50 (601) / 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 24.12.2025. Дата выхода в свет: 31.12.2025.

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

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

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

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

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