



[www.samupr.mosveo.ru](http://www.samupr.mosveo.ru)

# Самоуправление

Научно-практический журнал



**N2 (145) 2025**



УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ БАНКОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....	3
<i>АЛЕКСЕЕВ А.С. БОГОЛЮБОВ А.В.</i>	
РЕФОРМА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ – ПОТРЕБНОСТЬ ВРЕМЕНИ .....	7
<i>БОГАТЫРЕВ Е.Д.</i>	
ПЕРВИЧНОЕ ПУБЛИЧНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ (ПРО): ЭФФЕКТЫ РЕФОРМ ПОСЛЕ ПРОЦЕДУРЫ.....	10
<i>ГУРДЮМОВ С.А.</i>	
ПРАВОНАРУШЕНИЯ В СФЕРЕ ВЕКСЕЛЬНОГО ОБРАЩЕНИЯ В РОССИИ.....	13
<i>ЕГОРОВА Е.А.</i>	
АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА.....	16
<i>ЕФИМОВА Е.Д.</i>	
ПРЕДИКТИВНАЯ АНАЛИТИКА КАК ДРАЙВЕР РОСТА ДОХОДОВ В ЦИФРОВОМ РИТЕЙЛЕ .....	26
<i>ЖУРАВЛЕВА Е.Д.</i>	
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ЖЕНЩИН В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ В РАМКАХ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ .....	29
<i>ЗАМАРАЕВ Д.И.</i>	
ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ BIG DATA В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ.....	33
<i>МАРТИРОСЯН К.В., ЗОЛИНА П.Э.</i>	
ПРОМЫШЛЕННОЕ ЗАГРЯЗНЕНИЕ ВОЗДУХА В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ИСТОЧНИКИ, ПОСЛЕДСТВИЯ И СТРАТЕГИИ СНИЖЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ.....	38
<i>МАСЛОВА А.С., АНТИПОВА Е.А.</i>	
СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ СЕМЕЙ, ОПЫТ ДВУХ СТРАН: РОССИЯ И БЕЛАРУСЬ.....	42
<i>МЯСНИКОВ А.Е.</i>	
ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ИНИЦИАТИВЫ R5 ДЛЯ СТРАН БРИКС .....	46
<i>ОГАННИСЯН Э.Г., КОВАЛЕВА Е.Г.</i>	

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	50
<i>ПЛОТКИНА Т.Ю.</i>	
РОЛЬ ЛОГИСТИКИ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ТУРИЗМА .....	54
<i>РОЖКОВ И.С.</i>	
НАРУШЕНИЯ В СФЕРЕ ЗАКУПОК НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....	57
<i>РОМАШОВ А.В.</i>	
ВНЕДРЕНИЕ ПРОАКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА РИСКОВ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ....	61
<i>РОТИН К.В.</i>	
ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ БЕЗОПАСНОСТИ МОРСКОГО СУДОХОДСТВА В КАСПИЙСКОМ МАКРОРЕГИОНЕ С УЧЕТОМ ПРИРОДНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ КАСПИЙСКОГО БАССЕЙНА .....	65
<i>САЛИМОВ А.А.</i>	
АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОДДЕРЖКОЙ МСП К РОССИЙСКИМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ УСЛОВИЯМ .....	71
<i>СУГЯН Г.Г.</i>	
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНОВ И ФАКТОРЫ ЕЁ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ .....	75
<i>ХАЛИЛОВ Н.И.</i>	
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ АКТИВАМИ .....	79
<i>ХАЛИЛОВ Н.И.</i>	
ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ: ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ, ТЕНДЕНЦИИ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА .....	82
<i>ЧУРИКАНОВА Е.Е.</i>	
РЫНОК FMCG: КАК МЕНЯЮТСЯ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ЧТО ЖДЕТ ВПЕРЕДИ? .....	86
<i>ЧУРИКАНОВА Е.Е.</i>	
О НЕОБХОДИМОСТИ РАСШИРЕНИЯ МЕР НАЛОГОВОЙ ПОДДЕРЖКИ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ.....	90
<i>ШЕВЧЕНКО И.А.</i>	

## УДК 336

АЛЕКСЕЕВ Артур Станиславович\*,  
студент магистратуры Факультета  
«Высшая школа управления»  
Финансового университета,  
Москва  
arthuralexeev@mail.ru

ALEKSEEV Artur Stanislavovich\*,  
graduate student of the Faculty of  
«Graduate School of Management»  
of the Financial university,  
Moscow

БОГОЛЮБОВ Андрей Владимирович\*,  
студент магистратуры Факультета  
«Высшая школа управления»  
Финансового университета,  
Москва  
and\_rew8@mail.ru

BOGOLYUBOV Andrew Vladimirovich\*,  
graduate student of the Faculty of  
«Graduate School of Management»  
of the Financial university,  
Moscow

## УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ БАНКОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

**Аннотация:** В статье рассмотрено влияние цифровизации на удовлетворенность клиентов банковскими услугами. Обоснована важность сохранения человеко-ориентированного подхода в банковской сфере. Определены методы, которые отечественные банки, такие как Альфа-Банк, могут предпринять для повышения лояльности клиентов с помощью цифровых платформ, упрощения цифровых инструментов и обеспечения надежной защиты данных. Сформулированы рекомендации по разработке программ лояльности и адаптации финансовых услуг к различным персональным потребностям клиентов.

**Ключевые слова:** цифровизация, удовлетворенность клиентов, банковские услуги, персонализация, безопасность данных, человеко-центрированный подход.

### CUSTOMER SATISFACTION IN BANKING IN THE ERA OF DIGITALIZATION

**Abstract:** The article examines the impact of digitalization on customer satisfaction with banking services. It substantiates the importance of maintaining a human-oriented approach in the banking sector. It identifies methods that domestic banks, such as Alfa-Bank, can take to increase customer loyalty through digital platforms, simplify digital tools, and ensure reliable data protection. Recommendations are formulated for developing loyalty programs and adapting financial services to the various personal needs of customers.

**Key words:** digitalization, customer satisfaction, banking services, personalization, data security, human-centered approach.

В научном исследовании 2021 года под названием: «Building on the digital banking momentum», авторами которого являются американские маркетологи Джонатан Валенти и Райан Алдермэн провели опрос среди разновозрастной аудитории на тему: «один или несколько атрибутов, которые играют ключевую роль в моем решении не отказываться от обслуживания в моем нынешнем банке и не переходить на пользование любым иным банком или банками». В исследовательской гипотезе Джонатан и Райан ожидали услышать ответы на вопросы, связанные с удобством интерфейса онлайн-банкинга и простоты

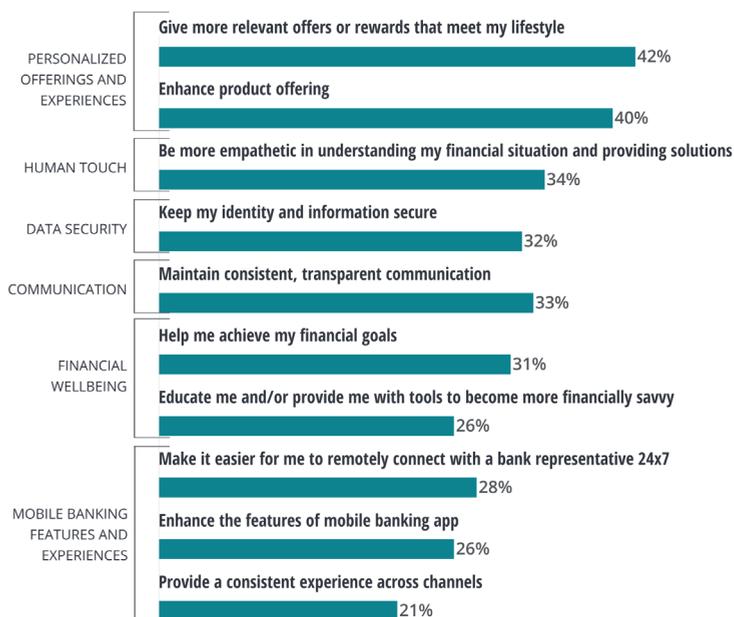
получения услуг, но результаты их сильно удивили (рисунок 1).

На основе диаграммы (рисунок 1), составленной по результатам опроса, видно, что клиенты ожидают от банков не только удобные онлайн-сервисы, но и внимательный, индивидуальный подход. Современные клиенты высоко ценят адаптацию банковских услуг под их уникальные потребности, что можно увидеть по атрибуту персонализации (42%) и по атрибуту расширения ассортимента банковских продуктов (40%). Безопасность данных и прозрачная коммуникация также являются ключевыми факторами доверия, соответ-

{\*Научный руководитель: Карпова Светлана Васильевна, д.э.н., проф., директор Института управленческих исследований и консалтинга Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве РФ

\*Supervisor: Svetlana V. Karpova, Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Institute of Management Research and Consulting, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation}

Рисунок 1 – Результаты опроса в исследовании: «Building on the digital banking momentum»



Источник: составлено автором на основе источника [1]

4

ственно, 32% и 33%. Банки должны явно продемонстрировать, что они защищают личные данные клиентов и публикуют все, что они делают. Интересно, что потребность в «человеко-ориентированном подходе» сохраняется в условиях цифровизации (34%). Это показывает, что несмотря на то, насколько удобны технологии, они не могут заменить эмпатию и понимание. Наконец, мобильные банковские возможности, такие как круглосуточная доступность (28%) и улучшенные функции приложений (26%), играют важную роль в удержании клиентов, особенно в условиях растущей конкуренции.

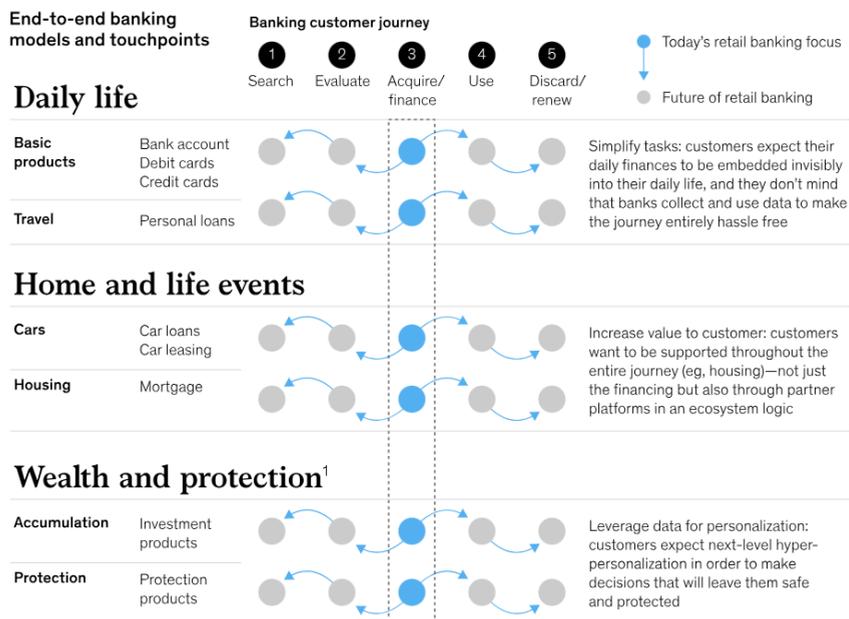
Отсюда вывод: клиенты отдают предпочтение прежде всего обслуживанию в банке, способном понять и удовлетворить их личные нужды, оказывая при этом человеческую поддержку и помощь (например, при объяснении принципа работы каких-либо банковских услуг), с сохранением полной конфиденциальности. А удобный интерфейс банковского приложения вместе с яркими и привлекательными по мнению банковских маркетологов акциями отходят на второй план. Следующее исследование является интеллектуальной собственностью международной консалтинговой компании «McKinsey &

Company». Авторами исследования являются сотрудники компании: финансисты, маркетологи и аналитики. Исследование было опубликовано на их официальном сайте 18 октября 2022 года под названием: «Reshaping retail banks: Enhancing banking for the next digital age». Суть исследования – установление корреляции клиентских сфер жизни с клиентскими запросами и ожиданиями от банковских услуг.

В гипотезе предполагалось, что даже при усредненном финансовом положении (и при исключении прочих немаловажных факторов, различающих клиентов друг от друга по фактору платежеспособности) клиенты все равно имеют совершенно разный взгляд на одни и те же банковские услуги, исходя из их образа жизни и личной приоритетности в потребностях. Исследование затрагивает более подробно отдельные формы взаимодействия банка с клиентами, но мы рассмотрим лишь одну диаграмму (рисунок 2), отображающую его основную идею. На диаграмме проиллюстрирован структурно-функциональный подход к банковскому обслуживанию клиентов, при котором возможно наметить пути клиентов и определить точки соприкосновения для более эффективного взаимодействия. Она подчеркивает, как

Рисунок 2 – Результаты опроса в исследовании: «Reshaping retail banks: Enhancing banking for the next digital age»

**Banking models centered around customer journeys allow for expanded engagement.**



Источник: составлено автором на основе источника [2]

цифровизация и использование данных могут позволить банкам беспрепятственно интегрировать финансовые услуги в жизненный цикл клиента, удовлетворяя при этом конкретные потребности в различных контекстах.

Как видно из рисунка 2, каждая из трех моделей – «Ежедневное банковское обслуживание», «Навигация по жизненным событиям» и «Создание и защита богатства» – в случае успешной реализации может обеспечить столь необходимый рост прибыльности розничных банков с целевым отношением расходов к доходам в диапазоне от 40% до 50%. Рычаги снижения затрат будут отличаться для каждой модели, но будут включать оптимизацию филиальных сетей и максимальную автоматизацию процесса привлечения клиентов, андеррайтинга, обслуживания и т. д. В дополнение к увеличению проникновения продуктов в клиентскую базу, рычаги получения дохода включают новые потоки доходов с партнерами по экосистеме.

На взгляд авторов, данные представленной на рисунке 2 диаграммы имеют прикладной характер и для отечественных банков, например, для Альфа-Банка. Итак,

модель «Ежедневное банковское обслуживание» демонстрирует желание клиентов воспринимать управление их финансами как «невидимую часть их жизни»: пусть банк сам собирает всю необходимую им информацию, лишней раз их не беспокоят, не просят ничего подтверждать и не приезжать в офис банка для уточнения и подписания каких-либо документов. Они готовы дать на это свое согласие, не отказываясь, разумеется, при этом от конфиденциальности их персональных данных, лишь бы как можно меньше взаимодействовать напрямую с банком.

В модели «Навигация по жизненным событиям» уже возникает надобность в дополнительной безопасности, так как покупка квартиры или машины – это дорогостоящее мероприятие, при котором не хотелось бы быть обманутым. Поэтому клиенты желают заключать сделки в рамках банковской оферты, через официальные транзакции и банковские каналы, а не через сторонние коммерческие организации. Имеется в виду, что, например, ипотека будет получена в банке с заключением официального договора с соблюдением всех законодательных норм всеми задействованными в процессе

сотрудниками, которые в свою очередь будут сопровождать клиента и разъяснять ему те или иные непонятные детали договора. Таким образом, клиент приобретает доверие к банку. В случае, если клиент станет жертвой мошенничества при заключении договора не через банк, а через другие кредитно-финансовые организации, то виноват будет он сам, преступником будет мошенническая организация, но негативное отношение все равно будет к банку клиента. В таких ситуациях клиенты обычно говорят: «Вы могли отказать в переводе денежных средств, отследив подозрительную активность в моем банковском аккаунте, я же дал вам все разрешения, почему вы не приостановили транзакцию?» Именно по этим причинам банк всегда заинтересован в безопасности своих клиентов, обеспечивая тем самым свою репутацию надежного банка и избавляя себя от ненужных судебных исков со стороны клиентов по возврату им денежных средств, которые банк, безусловно, ни у кого не изымал.

Последняя модель – «Создание и защита богатства» – схожа с предыдущей. Как видно из рисунка 2, клиенты отметили важность безопасности, но уже не при совершении покупок у других организаций, а при получении банковских услуг напрямую от самого банка, например, открытие вкладов и накопительных счетов, осуществление инвестиций через банк. Здесь мы видим такое слово как «гиперперсонализация», что означает желание клиентов получать инструкции от сотрудников банка напрямую и с необходимыми уточнениями, которые возникают на основе анализа личности клиента. То есть, клиент представляет собой индивида со своими желаниями и интеллектуальными способностями, поэтому сотрудники банка должны отдавать себе отчет в том, кем является клиент: разбирающийся в вопросах инвестирования молодой человек, ищущий возможность долгосрочных вложений, или мало понимающий в банковской системе человек преклонного возраста.

Итак, резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что цифровизация оказывает значительное влияние на удовлетворенность клиентов услугами банковской сферы. Исследование продемонстрировало важность нахождения баланса между цифровыми инновациями и соблюдением человеко-ориентированного подхода. Успех цифровых инструментов и платформ, в конечном итоге, зависит от того, насколько хорошо они вписываются

в жизнь клиентов, не вызывая у них разочарования или отторжения, даже если они обеспечивают эффективность и удобство. Потребители банковских продуктов – люди с особыми желаниями и ожиданиями, а не просто пользователи цифровых банковских услуг. Поэтому эмпатия, прозрачность и безопасность являются важнейшими компонентами успешной банковской стратегии.

Проведенное исследование позволило авторам разработать предложения для Альфа-Банка, заключающиеся в следующем. Представляется, кредитной организации следует пересмотреть свою стратегию цифровых инноваций таким образом, чтобы вместо подавленности технологиями клиент видел упрощение совершаемых им финансовых операций, что достижимо посредством упрощения цифровых инструментов, применения интуитивно понятного пользовательского интерфейса и сокращения сложности услуг онлайн-банкинга. Целесообразно постепенное внедрение инноваций, четкими сопроводительными инструкциями, одновременным просвещением клиентов, а, в случае необходимости, с привлечением соответствующих специалистов. Альфа-Банк должен делать акцент на незаметности своих цифровых продуктов, избегая навязчивых маркетинговых тактик и многочисленных уведомлений, которые могут раздражать клиентов. В моменты неопределенности проактивная поддержка, например, отзывчивые чат-боты или легкий доступ к живым сотрудникам банка, может успокоить клиента и помочь ему избежать ошибки при совершении финансовых операций. Кредитная организация может укрепить доверие, открыто заявив о своей приверженности соблюдению конфиденциальности данных клиента и прозрачности совершаемых действий, что необходимо для создания у клиента чувства безопасности. Улучшить отношения с клиентом и снять беспокойство можно с помощью четких и понятных правил защиты персональных данных. Помимо прочего, корректировка взаимодействия банка и клиента в соответствии с предпочтениями последнего может укрепить его лояльность, позволяя ему почувствовать свою ценность. Сочетание технической простоты и индивидуального подхода для создания эффективного и благоприятного опыта – цель человеко-ориентированного подхода в условиях тотальной цифровизации. Применяя данную тактику, кредитные организации, в частности Альфа-Банк, могут завоевать репутацию

банка, который не только является новатором в области цифровых технологий, но и неуклонно заботится о благополучии своих клиентов.

Список источников:

1. Jonathan Valenti, Ryan Alderman. *Building on the digital banking momentum*. – 2021 // Cognizium. – Режим доступа: [https://cognizium.io/uploads/resources/Deloitte%20](https://cognizium.io/uploads/resources/Deloitte%20on%20the%20digital%20banking%20momentum%20-%202021.pdf)

[on%20the%20digital%20banking%20momentum%20-%202021.pdf](https://cognizium.io/uploads/resources/Deloitte%20on%20the%20digital%20banking%20momentum%20-%202021.pdf)

2. Marketing Department of «McKinsey & Company» *Reshaping retail banks: Enhancing banking for the next digital age*. – 2022 // Jaipuria Institute of Management. – Режим доступа: <https://cognizium.io/uploads/resources/Deloitte%20on%20the%20digital%20banking%20momentum%20-%202021.pdf>

---

## УДК 351/354

БОГАТЫРЕВ Евгений Дмитриевич,  
д.ф.н., профессор,  
Москва  
[edbogatyrev@gmail.com](mailto:edbogatyrev@gmail.com)

BOGATYREV Evgeny Dmitrievich,  
Doctor of Philological Sciences, Professor,  
Moscow

## РЕФОРМА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ – ПОТРЕБНОСТЬ ВРЕМЕНИ

**Аннотация:** в статье с опорой на авторский опыт и опыт коллег предлагаются масштабные изменения в системе высшего образования в России. Особое внимание при этом уделено алгоритму действий по управлению изменениями.

**Ключевые слова:** высшее образование, креативное мышление, изменения в системе высшего образования, управление изменениями в системе высшего образования.

### HIGHER EDUCATION REFORM – THE NEED OF THE TIME

**Abstract:** the article, based on the author's experience and the experience of colleagues, proposes large-scale changes in the system of higher education in Russia. Particular attention is paid to the algorithm of actions for change management.

**Keywords:** higher education, creative thinking, changes in the system of higher education, change management in the system of higher education.

В последние 2-3 года обсуждение важнейших вопросов развития системы высшего образования России как сложной системы, требующей периодического переосмысления подходов, принципов, форм, механизмов развития, в том числе результатов присоединения к Болонскому процессу, сводятся по существу к анализу направлений, уровней и сроков обучения. Подтверждением сказанному является, в частности, заседание расширенного Совета Российского Союза ректоров от 03.06.2022 [1] и выступление Главы Минобрнауки России Валерия Фалькова на заседании Союза машиностроителей России и Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» 28.03.2023 [2]. «Перед нами стоят важные задачи по обновлению образовательных процессов и их адаптации к текущим реалиям – говорил он – В этой связи действующий перечень специальностей и направлений подготовки нуждается в трансформации». При этом он отмечал,

что «работа по совершенствованию системы высшего образования ведется в соответствии с потребностями рынка труда, социально-экономическими запросами и геополитическими условиями» [3].

Но так ли это? На наш взгляд, формальный отказ от бакалавриата и магистратуры в пользу базового высшего образования и специализированного высшего образования не улучшит подготовку профессионалов. В стороне, по существу, остается само обучение – образовательный процесс, в котором надо видеть не только направления, уровни и сроки, но и его цель, содержание и формы. И подходить к анализу и совершенствованию образовательного процесса необходимо социосистемно.

На наш взгляд, перед высшим образованием находятся сейчас 4 вызова, на которые нужно ответить:

1. Возрастание роли человеческого капитала в любой деятельности.

2. Растущая потребность в профессио-

нализме работников, где бы они ни трудились, и главное – в креативном мышлении.

3. Возрастающая цифровизация всех сфер и областей деятельности, с которой необходимо не только мириться, но и использовать во благо.

4. Мошеничество, которое приобрело всеохватывающий характер, в том числе в системе образования в виде списывания во всех формах контроля.

Для решения стоящих за этими вызовами проблем необходимы масштабные изменения в системе высшего образования, которые должны быть направлены на повышение качества отбора в Вузы, мотивации студентов, увеличение объема практико-ориентированного обучения и изменение его главной цели.

Так, отбор в Вузы должен происходить на основе оценки интеллектуального уровня абитуриентов, и, возможно, не ранее 3 лет после получения среднего образования. Трёхлетняя пауза в обучении даст возможность молодому человеку понять: его мечта стать профессионалом в каком-то деле реальна или нет и выбрать тот Вуз, который будет в большей степени совпадать с его возможностями.

А отбор абитуриента на основе определения его интеллектуального уровня, а не просто знаний, позволит приблизиться к реализации главной цели обучения – научить выпускников креативно мыслить и самообучаться в течение всей жизни.

В основу практико-ориентированного обучения необходимо положить, во-первых, то, о чем уже было сказано: поиск будущим абитуриентом своего призвания в течение 3 лет трудовой деятельности.

Во-вторых, получение фундаментальных знаний на первых двух курсах обучения, закладывающих основы креативного мышления. При этом лекции должны быть только установочные. Необходимо повысить долю самообучения и его индивидуализацию, в том числе в дистанционном формате при сопровождении преподавателем.

В-третьих, переход от традиционных семинаров к командной работе в виде выполнения НИР, разработки проектов и их защит, связанных с практическими проблемами и поиском их решений. Заказчиками этих работ могли бы стать и будущие работодатели.

В-четвертых, обязательную практику в организациях по профилю (специальности) образования в течение года с оплатой работы по месту работы – на третьем году

обучения. При этом обучение должно продолжаться, но в сокращенном варианте – 8-12 часов в неделю.

В-пятых, продолжение специализированного профессионального обучения на 4 и 5 курсах с преобладанием дистанционных форм обучения, создающим возможность трудоустройства, совмещенного с обучением.

В-шестых, переход с письменного контроля на цифровое с возможностью 2-3 попыток во время сдачи экзамена (зачета) в виде решения практических задач.

Переход на данную систему высшего образования предполагает изменение структуры учебных планов и рабочих программ дисциплин, в которых с учетом содержания дисциплин изменяется соотношение между групповым и индивидуализированным, очным и дистанционным обучением, лекциями и другими формами занятий и, конечно, потребует преподавателей нового качества, которые должны периодически проходить стажировку по профилю преподаваемой дисциплины в соответствующих областях деятельности.

Предлагаемые изменения в системе высшего образования – это процесс перехода от одного состояния к другому, появление в Вузе новых подразделений, технологий, отношений, функций и полномочий (или их устранение), переход в иную форму. В конечном счете – это целенаправленный перевод всех элементов системы высшего образования из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

Первым этапом в этой работе является исследование того, какие изменения и почему происходят в системе высшего образования и могут происходить в перспективе. Для этого необходимо контролировать весь процесс функционирования системы высшего образования в рамках реализации ею своих функций, а также ее воспроизводство в рамках определенного качественного состояния (специфики).

О реализации системой высшего образования органом своих функций следует судить по результатам и эффективности удовлетворения потребностей студентов и работодателей, а о воспроизводстве в рамках определенного качественного состояния (специфики) системы высшего образования – по результатам правового, финансового, материального, морально-психологического, информационного, кадрового и пр. обеспечения образовательного процесса. Особое

внимание при этом следует уделить человеческой составляющей изменений – студентам, преподавателям и административному персоналу системы высшего образования.

Выявляемые данные необходимо отслеживать на определенном промежутке времени, что позволит определить тенденции изменений, их причины и проблемы. Это даст возможность заглянуть вперед и ответить на вопрос: что нас ждет впереди и устраивает ли это нас. А если нет, то, что бы мы хотели в перспективе иметь. Так появляется желаемая цель, но, чтобы ее поставить в качестве таковой, необходимо изучить имеющиеся и перспективные возможности ее достижения, а значит определить наличие времени и средств ее достижения.

Для создания механизма достижения поставленных целей необходимо использовать принципы управления качеством, сформулированные зарубежными учеными: принятие решений на основе фактов, постоянное улучшение, системный подход к управлению, вовлеченность в работу всех, процессный подход [4].

На втором этапе управления изменениями в системе высшего образования выполняются действия по реализации решения, плана, проекта. Здесь важными инструментами являются: лидерство высшего руководства; организация работы по управлению изменениями; своевременное принятие решений относительно возникающих проблем на основе прогноза изменений; вовлечение в управление изменениями всех участников образовательного процесса.

На третьем этапе управления изменениями произведенные изменения закрепляются. Здесь очень важны обратная связь со студентами, преподавателями и администрацией, анализ достигнутых результатов, определение расхождений между целевыми показателями и реально достигнутыми изменениями, внесение корректив в управление изменениями, оценка и публичная огласка вклада участников в достижение результатов.

Все перечисленные действия послужат, на наш взгляд, продуктивной оценке работы всех участников образовательного процесса и их использованию в совершенствовании системы высшего образования. Но для их практического осуществления очевидно потребуются создание в Вузах специальной группы из креативных сотрудников, в обя-

занности которой войдут выявление тенденций, оценка масштабов их воздействий на результаты деятельности, предупреждение руководителей о внезапно возникающих проблемах, расчёт времени, необходимого для ответа на негативные следствия предпринятых действий[5].

*Список источников:*

1. Деминг, Э. *Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами* / Э. Деминг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

2. Деминг, У.Э. *Новая экономика* / У.Э. Деминг; пер. с англ. Т.Гуреш. – М.: Эксмо, 2008.

3. Адизес, И. *Управляя изменениями* / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2010.

4. Армстронг, М. *Управление результативностью: система оценки результатов в действии* / М. Армстронг, А. Бэрон; пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014.

5. Бойко, А.Н. *Организация стратегического управления в России: проблемы и решения* // *Экономика и предпринимательство*. – 2019. – №8 (109). – С. 195–199.

6. *Новость: [Официальный сайт Министерства науки и высшего образования РФ]. «Минобрнауки России утвердило стратегию подготовки кадров для цифровой экономики до 2024 года»*. URL: [https://www.minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/52225/?sphrase\\_id=8413888](https://www.minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/52225/?sphrase_id=8413888) (дата обращения: 10.04.2025).

7. *Новость: [Официальный сайт Министерства науки и высшего образования РФ]. «Стратегическое управление развитием кадрового потенциала научных организаций»*. URL: [https://www.minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/65860/?sphrase\\_id=8413888](https://www.minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/65860/?sphrase_id=8413888) (дата обращения: 10.04.2025).

## УДК 336.744.1

ГУРДЮМОВ Сергей Александрович\*,  
студент магистратуры,  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва  
sgurd007@gmail.com

GURDYUMOV Sergey Aleksandrovich\*,  
Master's student, direction of preparation  
"Corporate governance",  
Financial University under the Government of the  
Russian Federation,  
Moscow

## ПЕРВИЧНОЕ ПУБЛИЧНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ (ИПО): ЭФФЕКТЫ РЕФОРМ ПОСЛЕ ПРОЦЕДУРЫ

*Аннотация: В статье рассматриваются эффекты реформ, проводимых компаниями после первичного публичного размещения акций (ИПО). Анализируются изменения в структуре собственности, корпоративном управлении и операционной деятельности. Исследуется влияние этих реформ на финансовые показатели, такие как прибыльность, рентабельность и рост. Особое внимание уделяется адаптации к требованиям публичного рынка и ожиданиям инвесторов. На основе анализа эмпирических данных оценивается эффективность реформ и их долгосрочное влияние на стоимость компании. Ключевые слова: ИПО, реформы, корпоративное управление, финансовые показатели, прибыльность, структура собственности, публичный рынок.*

### ASSESSING THE PROSPECTS OF THE RUSSIAN STOCK MARKET AND THE ROLE OF IPO IN ITS DEVELOPMENT

*Abstract: This article examines the effects of reforms undertaken by companies after their initial public offering (IPO). It analyzes changes in ownership structure, corporate governance, and operational activities. The impact of these reforms on financial performance, such as profitability, return on investment, and growth, is investigated. Particular attention is paid to adapting to the requirements of the public market and investor expectations. Based on the analysis of empirical data, the effectiveness of reforms and their long-term impact on the company's value are assessed.*

*Keywords: IPO, reforms, corporate governance, financial performance, profitability, ownership structure, public market.*

10

Первичное публичное размещение акций (ИПО) – это значимое событие в жизни любой частной компании. Оно открывает двери к новым источникам капитала, повышает узнаваемость бренда и создает возможности для дальнейшего роста. Однако выход на публичный рынок сопряжен с необходимостью проведения существенных реформ, затрагивающих все аспекты деятельности компании.

После успешного ИПО компания должна продолжать адаптироваться к новым реалиям публичного рынка. Эти реформы могут быть направлены на улучшение корпоративного управления, повышение прозрачности и улучшение финансовых показателей.

ИПО приводит к изменению структуры собственности компании. Основатели и ранние инвесторы размывают свою долю, а новые акционеры получают право голоса. Это требует усиления корпоративного управления, создания незави-

симого совета директоров и назначения независимых аудиторов. Компании необходимо разработать и внедрить кодекс корпоративного управления, который будет регулировать отношения между акционерами, менеджментом и советом директоров [7].

Публичная компания обязана регулярно предоставлять финансовую отчетность, раскрывать информацию о существенных событиях и решениях. Это требует внедрения современных систем бухгалтерского учета и финансового планирования. Компании необходимо разработать коммуникационную стратегию для взаимодействия с инвесторами, аналитиками и СМИ.

Также ИПО предоставляет компании доступ к новым финансовым ресурсам, которые можно использовать для расширения бизнеса, внедрения новых технологий и повышения эффективности операционной деятельности. Компании необходимо раз-

{\*Научный руководитель: Пухова Марина Михайловна, доцент кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления, к.э.н., ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»; [mpuhova@fa.ru](mailto:mpuhova@fa.ru)

\*Supervisor: Pukhova Marina Mikhailovna, PhD (Economics), Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation}

работать стратегический план развития и инвестировать в перспективные проекты. Это может потребовать пересмотра бизнес-процессов, оптимизации затрат и повышения производительности труда.

Публичная компания должна учитывать ожидания инвесторов, которые ориентированы на краткосрочную прибыльность и рост стоимости акций. Это может привести к изменению стратегии компании, отказу от долгосрочных проектов и концентрации на увеличении прибыли. Компании необходимо находить баланс между удовлетворением ожиданий инвесторов и реализацией долгосрочных целей [3].

Эффективные реформы после IPO могут привести к улучшению финансовых показателей компании. Рост прибыли, рентабельности и стоимости акций может привлечь новых инвесторов и повысить капитализацию компании.

Ко всем вышеперечисленным пунктам стоит добавить, что после проведения IPO деятельность компании не останавливается, и для долгосрочного успеха впоследствии необходимо проводить своевременные инновации, способствующие адаптации компании к меняющимся мировым трендам (табл. 1).

решения, неэффективное управление и внешние факторы могут привести к ухудшению финансовых показателей и снижению стоимости акций. Важно отметить, что успех IPO и дальнейшее развитие компании зависят от многих факторов, включая состояние экономики, конкуренцию на рынке и управленческие навыки команды.

Основной проблемой, с которой сталкиваются компании при выходе на IPO на зарубежных рынках является ориентированность на результат в моменте – то есть слишком короткие горизонты планирования. Проблема широко распространена, так как абсолютное большинство компаний выходит на фондовый рынок, где инвесторы при принятии решений руководствуются квартальной и в лучшем случае годовой отчетностью. Подобная практика и порождает давление, заставляющее компании жертвовать долгосрочными целями ради краткосрочной прибыли, с чем справляются не все.

Ярким примером является компания WeWork, которая «провалила» IPO в 2019 году из-за отсутствия прозрачной отчетности и четкой стратегии, которая понятна инвесторам.

Таблица 1 – Динамика капитализации компаний через 5 лет после IPO

Компания	Изменения в управлении	Рост капитализации (годы)
Alibaba	Введение независимого комитета по ESG	+150% (2014–2019)
Spotify	Прямой листинг без андеррайтеров и прозрачность данных	+130% (2018–2023)
WeWork	Отсутствие реформ	Отмена IPO (2019)

Источник: составлено автором на основе источников [6, 7, 8, 9]

В качестве примера рассмотрим компанию Zoom, которая провела сверхуспешное IPO на Nasdaq в 2019 году. Однако, несмотря на успешное первичное публичное размещение, компания не остановилась на достигнутом, а также провела ряд реформ, в том числе после IPO был создан комитет по кибербезопасности и внедрена практика ежегодного аудита этики искусственного интеллекта. Благодаря непрерывным инновациям рыночная капитализация Zoom выросла с \$16 млрд до \$90 млрд к 2023 году. Это говорит о том, что инвесторы по достоинству оценили своевременные реформы корпоративного управления, способствующие долгосрочному развитию компании.

Но не все реформы приводят к положительным результатам. Так, неправильные

Существует и другая проблема: так как американский фондовый рынок является крупнейшим в мире, то на фондовых биржах США стремятся провести IPO компании из многих стран мира, что отражает проблему, связанную со спецификой корпоративного управления. Например, в данном аспекте проявляется недоверие инвесторов, с которым сталкиваются арабские и азиатские компании из-за недостаточно закрытых структур управления. В качестве примера можно отметить компанию Saudi Aramco, которая в 2019 году провела крупнейшее IPO в истории на сумму более \$29 млрд. IPO стало возможным благодаря внедрению международных стандартов аудита и независимого комитета по устойчивому развитию при совете директоров. Несмотря на это, Саудовская Аравия со-

хранила за собой 98% акций, ограничив права миноритариев, в результате чего капитализация компании упала на 15% из-за конфликта интересов.

Можно отметить, что IPO компании не всегда приводит к положительному результату, который выражается в повышении уровня капитализации, степени доверия инвесторов и пр. IPO является незаменимым механизмом привлечения капитала для долгосрочного развития компании, но для его реализации в полной мере любой организации необходимо продемонстрировать свою инвестиционную привлекательность, безупречную репутацию и эффективную систему корпоративного управления.

В заключение, IPO – это не только привлечение капитала, но и сложный процесс адаптации к новым требованиям и ожиданиям. Успешные компании, которые выходят на публичный рынок, проводят существенные преобразования в области корпоративного управления, операционной деятельности и финансовой отчетности. Данные реформы позволяют им повысить уровень прозрачности, улучшить финансовые показатели и сформировать основу для долгосрочного устойчивого развития. При этом необходимо помнить, что IPO – это лишь первый шаг на пути к привлечению капитала и компания должна постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и требованиям инвесторов.

#### Список источников:

1. Аседова Н. Парад IPO-2023. Насколько успешным будет новый год? // *Финанс*. 2023. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/parad-ipo-2023-naskolko-uspeshnym-budet-novyy-god-20231230-1005/> (дата обращения: 28.09.2024).
2. Горшкова Е. Какие компании покинули РФ за год спецоперации. *Инфографика* // Информационное агентство URA.RU. 2023. URL: <https://ura.news/articles/1036286268> (дата обращения: 28.09.2024);
3. Мосолкина Д., Тимаков Я., Гринкевич Д. Минфин ожидает в год по 20 IPO компаний стоимостью 4,5 трлн рублей // *Ведомости*. 2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/08/19/1056466-minfin-ozhidaet-po-20-ipo-kompanii-stoimostyu-45-trln> (дата обращения: 28.09.2024);
4. Фондовый рынок России // TAdviser. 2024. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9\\_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8) (дата обращения: 28.09.2024);

1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9\_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 28.09.2024);

5. Фондовый рынок США // TAdviser. 2021. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9\\_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\\_%D0%A1%D0%A8%D0%90](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A1%D0%A8%D0%90) (дата обращения: 28.09.2024);

6. Airbnb S-1 Filing (2020) <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1559720/000119312520294801/d81668ds1.htm>

7. Alibaba's Partnership Structure (Harvard Business Review) <https://hbr.org/2019/05/alibabas-approach-to-governance>

8. Deloitte: Digital Governance <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/digital-governance-post-ipo.html>

9. ExxonMobil and Engine No. 1 (Bloomberg) <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-02/exxon-loses-board-seats-to-engine-no-1-in-landmark-climate-vote>

10. Financial Times: Didi Global's Fall from Grace (2022) <https://www.ft.com/content/ab3d4e1e-4d9c-4f5a-8d3a-6d8d7b8a3f5e>

11. McKinsey: Global Corporate Governance Trends <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-corporate-governance-trends-2023>

12. Meta Investor Relations (Proxy Statements) <https://investor.fb.com/resources/default.aspx>

13. MSCI ESG Ratings <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings>

14. NYSE Corporate Governance Standards <https://nyseguide.srorules.com/listed-company-manual>

15. OECD Principles of Corporate Governance <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>

16. Saudi Aramco IPO Prospectus <https://www.saudiaramco.com/-/media/images/investors/aramco-ipo-prospectus-en.pdf>

17. Spotify Investor Relations <https://investors.spotify.com/home/default.aspx>

18. Tesla Impact Report 2023 [https://www.tesla.com/ns\\_videos/2023-tesla-impact-report.pdf](https://www.tesla.com/ns_videos/2023-tesla-impact-report.pdf)

19. Volkswagen Annual Reports <https://www.volkswagenag.com/en/investor-relations/publications.html>

## УДК 338.24

ЕГОРОВА Екатерина Алексеевна\*,  
Студентка Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации  
Москва,  
egorovakaty2001@mail.ru

EGOROVA Ekaterina Alekseevna\*,  
Student of the Financial University under  
the government of the Russian Federation,  
Moscow

# ПРАВОНАРУШЕНИЯ В СФЕРЕ ВЕКСЕЛЬНОГО ОБРАЩЕНИЯ В РОССИИ

*Аннотация:* Вексельное обращение играет значимую роль в российской финансовой системе, однако его эффективность подрывается правонарушениями, включая фальсификацию, мошенничество, нарушение правил выдачи и уклонение от обязательств. Целью исследования является выявление, анализ угроз и рисков, влияющих на развитие вексельного обращения в контексте обеспечения экономической безопасности.

В статье подробно рассматриваются причины и последствия современных правонарушений, предлагаются меры по их предотвращению, анализируются недостатки правового регулирования вексельного обращения и пути их устранения. Результаты исследования могут быть использованы в разработке новых нормативно-правовых документов, регулирующих вексельное обращение, а также внесения корректировок в существующие документы.

*Ключевые слова:* вексель, правонарушения, мошенничество, регулирование, экономическая безопасность.

## OFFENCES IN THE SPHERE OF PROMISSORY NOTE CIRCULATION IN RUSSIA

*Annotation:* Promissory note circulation plays a significant role in the Russian financial system, but its effectiveness is undermined by offenses, including falsification, fraud, violation of issuance rules and evasion of obligations. The purpose of the study is to identify and analyze the threats and risks affecting the development of promissory note circulation in the context of ensuring economic security. The article examines in detail the causes and consequences of modern offenses, suggests measures to prevent them, analyzes the shortcomings of the legal regulation of promissory note circulation and ways to eliminate them. The results of the study can be used in the development of new regulatory documents regulating promissory note circulation, as well as making adjustments to existing documents.

*Keywords:* promissory note, offenses, fraud, regulation, economic security.

Вексель – это универсальный финансовый инструмент, который используется для обеспечения обязательств, ускорения расчетов и выполнения кредитных операций. Простота оформления и юридическая защищенность делают его привлекательным для бизнеса. Тем не менее, правонарушения в сфере вексельного обращения становятся всё более частыми, что наносит ущерб участникам оборота и снижает доверие к этому инструменту.

Проблема правонарушений в данной сфере усугубляется недостаточным контролем за соблюдением законодательства, отсутствием единой системы учёта и слабым уровнем финансовой грамотности участников рынка. Эти факторы создают благоприятную почву для мошеннических действий, уклонения от обязательств и подделки векселей.

В последние годы объем использования векселей в России снизился. Согласно

данным Банка России, общий объем учтенных векселей в 2019 году составлял 349 098 млн рублей, а в 2022 году – 248 247 млн рублей (таблица 1).

*Таблица 1 – Средства юридических и физических лиц, привлеченных путем выпуска кредитными организациями векселей, млн. руб.*

Периоды	Сумма средств, привлеченных путем выпуска векселей
на 1 января 2017 г.	312 355,243
на 1 января 2018 г.	334 776,284
на 1 января 2019 г.	349 098,199
на 1 января 2020 г.	281 006,601
на 1 января 2021 г.	255 924,606
на 1 января 2022 г.	248 246,825

*Источник:* составлено автором на основе данных [1]

{\*Научный руководитель: Земсков Владимир Васильевич, доктор экономических наук, доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, vvezmskov@fa.ru.

\*Supervisor: Vladimir Vasilyevich Zemskov, Doctor of Economics, Associate Professor at the Financial University under the Government of the Russian Federation}

Снижение интереса к векселям можно объяснить рядом факторов:

- Ужесточением контроля со стороны Центрального банка России.

- Появлением более современных финансовых инструментов, таких как факторинг и банковские гарантии.

- Использованием векселей в схемах для обналаживания средств и уклонения от налогов, что вызвало усиленный контроль со стороны Федеральной налоговой службы и правоохранительных органов.

Тем не менее, вексель остаётся важным элементом финансовой системы – его использование требует тщательного соблюдения законодательства и оценки возможных рисков. Несмотря на снижение популярности, он продолжает применяться в отдельных областях экономики, особенно в корпоративных расчетах и инвестиционных операциях.

Вексельное обращение сталкивается с целым рядом правонарушений, каждое из которых имеет свои особенности и характерные последствия.

Фальсификация векселей остаётся одним из наиболее распространённых видов нарушений. Подделка документов включает использование поддельных подписей, печатей, бланков и других элементов, что позволяет мошенникам использовать векселя для незаконного получения финансовых средств. Такие действия ведут к существенным финансовым потерям для добросовестных участников рынка, а также к общему снижению доверия к данному инструменту.

Мошенничество при передаче векселей связано с манипуляциями при оформлении индоссаментов или других операций по передаче документа. Злоумышленники часто вводят участников оборота в заблуждение относительно реальной стоимости векселя, его юридической силы или платежеспособности векселедателя. Подобные схемы часто встречаются в корпоративной среде, где оборот крупных сумм делает такие мошенничества особенно выгодными.

Нарушение правил выпуска векселей также представляет собой серьёзную проблему. Векселя, оформленные с нарушением установленных законом требований, например, без обязательных реквизитов или неуполномоченными лицами, могут быть признаны недействительными. Это приводит к убыткам для их держателей и создаёт дополнительные правовые риски. [2, с. 162-164]

Причины правонарушений в сфере вексельного обращения кроются как в несовершенстве правовой базы, так и в особенностях организации вексельного оборота.

Определённую роль играют и пробелы в законодательстве. Хотя Гражданский кодекс Российской Федерации и Федеральный закон «О переводном и простом векселе» от 11.03.1997 № 48 содержат базовые нормы регулирования, они не охватывают многие современные аспекты вексельного оборота. Это приводит к возникновению серых зон, которые могут быть использованы для обхода закона. [3]

В первую очередь это касается ограничения, что «переводной и простой вексель должен быть составлен только на бумаге (бумажном носителе)». [4] Тем самым, законодательство не учитывает возможность использования цифровых технологий в вексельном обращении, несмотря на активное развитие электронного документооборота. Цифровые или электронные векселя могут быть оформлены в электронных системах с применением цифровых подписей. Это значительно ускорило бы процессы и снизило риски.

Недостаточно подробно регулируется ответственность за фальсификацию, подделку векселей. Санкции часто не соответствуют масштабу причиненного ущерба.

Правонарушения в сфере вексельного обращения имеют широкий спектр последствий, затрагивающих как экономическую, так и правовую сферу.

Финансовые потери включают как прямой ущерб, связанный с подделкой или мошенничеством, так и косвенные убытки, вызванные недействительностью векселей или отказом от их оплаты. В ряде случаев такие потери могут достигать крупных сумм, особенно если речь идёт о сделках с участием крупных корпораций. [2, с. 162-164]

Высокий риск использования векселей как инструмента совершения правонарушений может быть обусловлен высокой ключевой ставкой Центрального банка Российской Федерации. При высоких процентных ставках стоимость кредитования возрастает, что может побудить компании искать альтернативные способы привлечения денежных средств, в том числе через вексельные операции. Это создает возможности для использования векселей в схемах отмывания денег и легализации незаконных доходов.

Ключевая ставка Центрального банка Российской Федерации напрямую влияет

на стоимость кредитования. Когда ключевая ставка высока, банки вынуждены повышать процентные ставки по кредитам для коммерческих организаций. Это делает традиционное банковское кредитование дорогим и менее привлекательным для предпринимателей, особенно для тех, кто ищет быстрые и недорогие способы финансирования.

В условиях высоких ставок по кредитам повышается также риск использования векселей в схемах отмывания денег и легализации незаконных доходов. Как правило, схемы отмывания денег включают серию операций, которые создают видимость легальности денежных средств, включая покупку и продажу векселей. Вексельные сделки могут быть использованы для «легализации» средств, полученных от противоправной деятельности, путем их перевода между компаниями или через подставные организации. Часто такие схемы сопровождаются фиктивными сделками, что затрудняет контроль за

Таким образом, высокая ключевая ставка Центрального банка России создает экономическую среду, в которой векселя становятся более привлекательным инструментом для обхода высоких процентов по кредитам, что увеличивает вероятность их использования в противоправных целях, включая отмывание денег и легализацию незаконных доходов.

На уровне экономики такие правонарушения могут привести к снижению инвестиционной привлекательности страны, так как иностранные инвесторы часто используют векселя в качестве гарантии своих вложений.

Для предотвращения правонарушений в сфере вексельного обращения необходим комплексный подход, включающий правовые, организационные и технологические меры.

Первым шагом является совершенствование законодательства. Необходимо устранить существующие пробелы, ввести чёткие требования к оформлению, обращению и погашению векселей, а также установить строгие санкции за правонарушения, а также создание цифровых или электронных векселей.

Введение цифровых технологий также может сыграть ключевую роль. Например, обязательная регистрация векселей в единой информационной системе на основе блокчейн позволит исключить возможность их подделки и значительно повысить прозрачность оборота. [5, с. 247-252]

Образовательные программы для предпринимателей, бухгалтеров и юристов должны стать важной частью профилактики правонарушений. Повышение финансовой грамотности позволит участникам оборота лучше понимать свои права и обязанности, а также распознавать потенциальные угрозы.

Внедрение цифровых технологий в вексельный оборот способно кардинально изменить ситуацию. Цифровизация позволит автоматизировать процессы учёта и контроля, обеспечив прозрачность и снижение рисков.

Введение электронных векселей способствует упрощению и ускорению финансовых операций, снижая риски, связанные с фальсификацией и мошенничеством.

Электронные векселя могут помочь в борьбе с правонарушениями, позволяют отслеживать и контролировать операции с векселями, снижая возможность их использования в незаконных целях. Внедрение электронных векселей требует от участников рынка повышения финансовой грамотности и технической оснащённости. Это способствует общему улучшению финансовой культуры и снижению рисков, связанных с недостатком знаний и опыта в обращении с векселями.

Технологии блокчейн могут быть использованы для создания распределённого реестра векселей. Такой подход гарантирует защиту данных от подделок и несанкционированного доступа. Кроме того, блокчейн позволяет в режиме реального времени отслеживать все операции с векселями, что делает мошенничество практически невозможным. Вся информация, внесённая в блокчейн, становится неизменяемой, что исключает возможность фальсификации или изменения данных после их записи. Такой механизм может значительно снизить риски, связанные с подделкой подписей, индоссаментов или других реквизитов векселей, что актуально в условиях традиционного бумажного оборота, где вероятность ошибок или мошенничества значительно выше.

Помимо этого, технологические возможности блокчейна могут быть использованы для интеграции векселей в более широкий контекст финансовых систем, таких как автоматические системы расчётов и цифровые банки. Это позволит сократить время на операции с векселями, минимизировать затраты на бумажное оформление и повысить общую эффективность

финансовых операций. Внедрение таких технологий в практику вексельного обращения стало бы важным шагом к созданию более безопасной, прозрачной и эффективной финансовой системы.

Электронный документооборот также упрощает процесс оформления и передачи векселей. Это снижает вероятность ошибок и злоупотреблений, связанных с человеческим фактором.

Правонарушения в сфере вексельного обращения остаются серьезной проблемой, требующей комплексного решения. Совершенствование законодательства, внедрение современных технологий и повышение уровня финансовой грамотности участников оборота позволят значительно сократить масштабы нарушений и повысить эффективность использования векселей.

Векселя остаются важным инструментом делового оборота – создание безопасной и прозрачной системы их обращения станет важным шагом к укреплению финансовой стабильности и доверия к правовым механизмам в России.

Список источников:

1. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 03.03.2024).
2. Ревин А. Ю. ПРОБЛЕМЫ ВЕКСЕЛЬНО-ГО ОБРАЩЕНИЯ В РОССИИ //Актуальные проблемы управления-2021. – 2022. – С. 162–164. (дата обращения: 16.03.2024).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 15.03.2024).
4. Федеральный закон «О переводном и простом векселе» от 11.03.2007 № 48 URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_13669/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13669/) (дата обращения: 15.03.2024).
5. Цоков К. З., Джагаев А. Г., Цогоева М. И. Вексель как инструмент оптимизации безналичных расчётов //Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков. – 2022. – С. 247–252. (дата обращения: 16.03.2024).

### УДК 5.2.3.1.3

ЕФИМОВА Екатерина Дмитриевна\*,  
магистрант

Финансового университета при Правительстве  
Российской Федерации,

Москва

[efimovaekaterina.d@mail.ru](mailto:efimovaekaterina.d@mail.ru)

EFIMOVA Ekaterina Dmitrievna\*,  
Master's student,

Financial University under the Government of the  
Russian Federation,

Moscow

## АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

*Аннотация: В исследовании представлен комплексный анализ проблем социально-экономического развития Сибирского федерального округа, а также разработаны стратегические направления их преодоления. На основе статистических данных и качественного анализа выявлены ключевые факторы, сдерживающие развитие макрорегиона, включая инфраструктурные ограничения, сырьевую направленность экономики, демографические проблемы и экологические вызовы. Особое внимание уделено оценке современного социально-экономического положения Сибирского федерального округа, характеризующегося неустойчивой динамикой промышленного производства и устойчивым сокращением трудовых ресурсов. В работе предложены механизмы решения выявленных проблем, основанные на модернизации инфраструктуры, стимулировании развития обрабатывающих производств, формировании благоприятного инвестиционного климата и развитии человеческого капитала.*

*Ключевые слова: Сибирский федеральный округ, социально-экономическое развитие, региональная экономика, пространственное развитие, инфраструктурные ограничения, человеческий капитал*

### ANALYSIS OF THE PROBLEMS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE SIBERIAN FEDERAL DISTRICT

*Abstract: The study presents a comprehensive analysis of problems in the socio-economic development of the Siberian Federal District, as well as strategic directions for overcoming them. Based on statistical data*

{\*Научный руководитель: Красюкова Наталья Львовна, д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; [nkrasyukova@fa.ru](mailto:nkrasyukova@fa.ru)

\*Supervisor: Natalia Lvovna Krasyukova, Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation}

and qualitative analysis, key factors constraining the development of the macroregion have been identified, including infrastructure limitations, raw material orientation of the economy, demographic problems, and environmental challenges. Special attention is paid to assessing the current socio-economic situation of the SFD, characterized by unstable dynamics of industrial production and steady reduction of labor resources. The paper proposes mechanisms for solving the identified problems based on modernization of infrastructure, stimulation of manufacturing industries development, formation of favorable investment climate, and human capital development.

Keywords: Siberian Federal District, socio-economic development, regional economy, spatial development, infrastructure constraints, human capital.

Социально-экономическое развитие Сибирского федерального округа (далее – СФО) представляет собой многоаспектный процесс, имеющий стратегическое значение для национальной экономики России. Актуальность исследования проблем развития СФО обусловлена необходимостью поиска эффективных механизмов преодоления барьеров и активизации потенциала макрорегиона в условиях глобальных экономических трансформаций. Особую значимость данная проблематика приобретает в контексте принятой Стратегии социально-экономического развития СФО до 2035 года, определяющей ключевые направления долгосрочного развития макрорегиона.

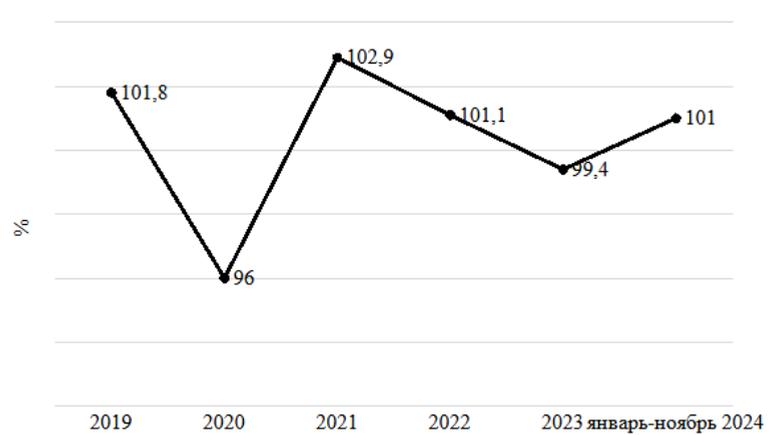
Анализируя текущее состояние округа, следует отметить, что СФО остается одним из ключевых макрорегионов России, обеспечивающих значительный вклад в формирование национального богатства страны [2, с. 148].

Исследование динамики промышленного производства в СФО демонстрирует определенную волатильность показателей в последние годы. После закономерного спада в период пандемии 2020 года, когда

индекс промышленного производства составил 96%, наблюдалось восстановление с достижением уровня 102,9% в 2021 году. Однако последующие годы характеризовались неустойчивой динамикой – снижение до 99,4% в 2023 году сменилось некоторым оживлением в 2024 году (рис. 1). Представляется, что подобная нестабильность отражает не только влияние внешних шоков, но и структурные особенности промышленного комплекса макрорегиона.

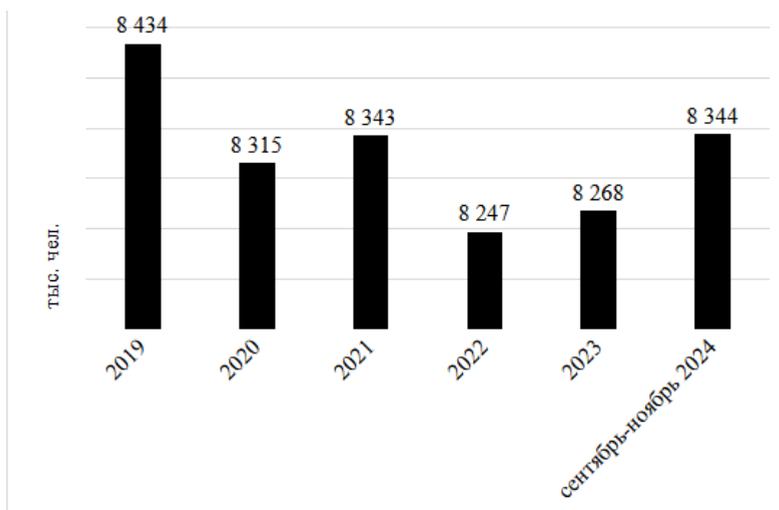
Анализ численности рабочей силы выявляет тенденцию к сокращению данного показателя в среднесрочной перспективе. Если в 2019 году численность рабочей силы составляла 8434 тыс. человек, то к 2022 году произошло снижение до 8247 тыс. человек. Некоторое восстановление показателя в 2024 году до уровня 8344 тыс. человек пока не позволяет говорить о формировании устойчивого позитивного тренда (рис. 2). Можно предположить, что наблюдаемая динамика обусловлена комплексом факторов, включая демографические процессы, миграционный отток и структурные изменения в экономике.

Рисунок 1. Индекс промышленного производства в Сибирском федеральном округе в 2016-2024 гг.



Источник: составлено автором по данным Росстат [9]

Рисунок 2 – Численность рабочей силы в Сибирском федеральном округе в 2016-2024 гг.



Источник: составлено автором по данным Росстат [9]

Анализ динамики инвестиций в основной капитал показывает, что в целом по макро-региону наблюдается позитивный тренд – рост с 106,8% в 2019 году до 108% в январе-сентябре 2024 года (табл. 1). При этом территориальная структура инвестиционной активности характеризуется существенной дифференциацией.

Наиболее впечатляющую динамику демонстрирует Республика Тыва, где в январе-сентябре 2024 года зафиксирован беспрецедентный рост в 190% – показатель, кото-

рый, вероятно, связан с реализацией крупных инфраструктурных проектов в регионе [4, с. 113]. Стоит отметить определенную неустойчивость инвестиционных процессов в республике: в 2021 году наблюдалось существенное падение до 67,6%. Подобная волатильность может свидетельствовать о недостаточной диверсификации инвестиционного портфеля региона и его зависимости от отдельных крупных проектов.

Новосибирская область демонстрирует

Таблица 1 – Индекс инвестиций в основной капитал в Сибирском федеральном округе в 2019-2024 гг., в %

Наименование	2019	2020	2021	2022	2023	январь-сентябрь 2024
Сибирский федеральный округ	106.8	100.4	110.8	108.0	103.0	108.0
Республика Алтай	130.6	68.2	93.1	186.5	129.2	116.3
Республика Тыва	131.9	94.4	67.6	136.4	103.7	190.0
Республика Хакасия	88.6	98.6	135.9	88.5	103.0	118.9
Алтайский край	98.6	103.0	94.8	100.7	109.6	114.4
Красноярский край	98.0	105.2	114.8	108.7	109.6	103.3
Иркутская область	107.4	102.3	118.4	139.9	97.6	101.6
Кемеровская область	105.2	88.0	114.5	92.8	98.0	95.9
Новосибирская область	118.8	102.1	118.7	90.4	101.4	156.2
Омская область	130.7	108.2	90.7	87.1	98.5	99.1
Томская область	102.3	95.7	95.3	94.1	111.0	112.6

Источник: составлено автором по данным Росстат [9]

интересную траекторию развития. После некоторого спада в 2022 году (90,4%) региону удалось не просто восстановить, но и значительно превзойти предыдущие показатели, достигнув внушительного роста в 156,2% в январе-сентябре 2024 года. Представляется, что такой результат обусловлен комплексным развитием научно-производственного потенциала региона и его привлекательностью для высокотехнологичных инвестиций.

Заслуживает внимания ситуация в Иркутской области, где после впечатляющего роста в 2022 году (139,9%) наблюдается определенное замедление инвестиционной активности. Можно предположить, что данная динамика отражает естественный цикл реализации крупных инвестиционных проектов в регионе. При этом относительно скромные показатели роста в 101,6% в январе-сентябре 2024 года не должны вводить в заблуждение – они формируются на фоне высокой базы предыдущих периодов.

Особого внимания заслуживает ситуация в Кемеровской области, где наблюдается устойчивое снижение инвестиционной активности в последние годы. Показатель 95,9% в январе-сентябре 2024 года отражает системные проблемы в инвестиционном климате региона. Традиционная ориентация на угольную промышленность в условиях глобального энергоперехода создает определенные риски для инвестиционной привлекательности региона. Существующие подходы к диверсификации экономики области, очевидно, требуют существенной корректировки.

Традиционный анализ количественных показателей не всегда позволяет выявить качественные изменения в социально-экономическом развитии макрорегиона. Структурная трансформация экономики Сибири, обусловленная как глобальными вызовами, так и национальными приоритетами развития, создает новые возможности и одновременно формирует новые риски. В частности, сохраняется проблема чрезмерной зависимости экономики макрорегиона от добывающих отраслей. Несмотря на определенные успехи в диверсификации, доминирование сырьевого сектора продолжает оказывать существенное влияние на социально-экономическое развитие территории. Это проявляется не только в структуре ВРП, но и в характере инвестиционных процессов, конъюнктуре рынка труда, уровне доходов населения. Усиление межрегиональной дифференци-

ации по уровню социально-экономического развития создает риски дальнейшей поляризации экономического пространства. Крупные агломерации, прежде всего Новосибирская, продолжают концентрировать человеческий капитал и инвестиционные ресурсы, в то время как периферийные территории сталкиваются с проблемой ограниченности факторов развития.

Существующие механизмы государственной поддержки развития макрорегиона не в полной мере учитывают специфику территории. Формальный подход к разработке и реализации программных документов, недостаточная координация действий различных уровней управления – все это снижает эффективность предпринимаемых усилий.

В этих условиях особую актуальность приобретает задача формирования новой модели пространственного развития СФО, основанной на принципах умной специализации и межрегиональной кооперации. Модель должна учитывать как объективные ограничения, связанные с природно-климатическими условиями и пространственными характеристиками территории, так и потенциальные возможности, обусловленные наличием значительных природных, человеческих и инновационных ресурсов.

Возможно, следует пересмотреть существующие подходы к оценке эффективности регионального развития. Традиционный набор количественных показателей не всегда адекватно отражает качественные изменения в социально-экономической системе макрорегиона. Необходима разработка комплексной системы индикаторов, учитывающей как экономические, так и социальные, экологические, институциональные аспекты развития территории.

Существующая производственная база, сформированная преимущественно в советский период, характеризуется высокой степенью физического и морального износа. Модернизация производственных мощностей происходит неравномерно и зачастую ограничивается точечными проектами, что не позволяет говорить о системном технологическом обновлении промышленности макрорегиона.

Социальная сфера СФО демонстрирует противоречивые тенденции. С одной стороны, наблюдается развитие социальной инфраструктуры в крупных городских агломерациях, повышение качества и доступности социальных услуг. С другой стороны, сохраняется существенный разрыв в

уровне и качестве жизни между городским и сельским населением, между центральными и периферийными территориями. Данная проблема носит системный характер и требует комплексного подхода к её решению.

Важным аспектом социально-экономического развития СФО является состояние транспортной инфраструктуры. Существующая транспортная сеть, несмотря на реализацию ряда крупных инфраструктурных проектов, не в полной мере отвечает потребностям экономики макрорегиона. Высокие транспортные издержки существенно снижают конкурентоспособность сибирских производителей на национальном и международном рынках.

Анализируя внешнеэкономическую деятельность СФО, следует отметить её преимущественно сырьевую направленность. Основу экспорта составляют энергоносители, металлы, лесоматериалы, продукция химической промышленности. При этом доля продукции с высокой добавленной стоимостью в структуре экспорта остается незначительной. Можно предположить, что такая структура внешнеторгового оборота создает риски долгосрочного характера, связанные с возможным снижением спроса на традиционные сырьевые товары на мировых рынках [4, с. 112].

Особую роль в экономике СФО играет агропромышленный комплекс. Несмотря на сложные природно-климатические условия, макрорегион обладает значительным потенциалом развития сельского хозяйства, особенно в его южных районах. Однако реализация этого потенциала сдерживается рядом факторов, включая недостаточный уровень технической оснащенности, дефицит квалифицированных кадров, ограниченный доступ к финансовым ресурсам.

В контексте инновационного развития СФО демонстрирует определенные успехи, связанные прежде всего с деятельностью научно-образовательных центров Новосибирска, Томска, Красноярска. Формирование инновационных кластеров, технопарков, особых экономических зон создает предпосылки для диверсификации экономики макрорегиона. Однако масштаб инновационных преобразований пока не позволяет говорить о существенном влиянии на общую структуру экономики СФО. Экологическая ситуация в макрорегионе остается сложной. Высокая концентрация промышленного производства, преобладание ресурсоемких и экологически не-

благополучных отраслей создают значительную нагрузку на окружающую среду. Особенно острой эта проблема является для крупных промышленных центров, где уровень загрязнения атмосферного воздуха и водных объектов существенно превышает допустимые нормы.

Анализируя финансовое положение регионов СФО, следует отметить высокую степень дифференциации по уровню бюджетной обеспеченности. Регионы с развитой добывающей промышленностью демонстрируют относительно устойчивое финансовое положение, в то время как территории с преобладанием обрабатывающих производств и сельского хозяйства зачастую испытывают острый дефицит бюджетных ресурсов.

Наблюдается устойчивая тенденция к сокращению численности населения макрорегиона, обусловленная как естественной убылью, так и миграционным оттоком. Особое внимание вызывает отток молодежи и квалифицированных специалистов в европейскую часть России и за рубеж.

Исследование основных проблем и ограничений развития СФО выявляет комплекс взаимосвязанных факторов, существенно сдерживающих социально-экономическое развитие макрорегиона (табл. 2).

Территориальная удаленность от основных экономических центров страны и мировых рынков представляется одним из фундаментальных ограничений, определяющих специфику хозяйственного освоения сибирских территорий. Высокие транспортные издержки, достигающие порой 60-70% в себестоимости продукции, становятся критическим барьером для развития производств, ориентированных на внутренний рынок страны и экспорт готовой продукции.

Существующая транспортно-логистическая инфраструктура СФО не соответствует масштабам территории и потребностям экономики макрорегиона. Плотность железнодорожной сети в Сибири в несколько раз ниже среднероссийских показателей, при этом значительная часть путей сообщения характеризуется высокой степенью износа. Особенно остро эта проблема проявляется в северных и восточных районах округа, где транспортная доступность территорий носит сезонный характер [5].

Природно-климатические условия Сибири традиционно рассматриваются как существенный ограничивающий фактор раз-

Таблица 2 – Основные проблемы социально-экономического развития СФО

Категория проблем	Ключевые проявления	Последствия
Географические и инфраструктурные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удаленность от экономических центров</li> <li>- Низкая плотность транспортной сети</li> <li>- Суровые природно-климатические условия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокие транспортные издержки (60-70% себестоимости)</li> <li>- Сезонная доступность территорий</li> <li>- Повышенные затраты на строительство</li> </ul>
Структурно-экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сырьевая направленность экономики</li> <li>- Технологическая отсталость</li> <li>- Неравномерность развития регионов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зависимость от мировых цен на сырье</li> <li>- Низкая производительность труда</li> <li>- Территориальные диспропорции</li> </ul>
Социально-демографические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Миграционный отток населения</li> <li>- Дефицит квалифицированных кадров</li> <li>- Старение населения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сокращение трудовых ресурсов</li> <li>- Ухудшение качественных характеристик населения</li> <li>- Снижение человеческого потенциала</li> </ul>
Институциональные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неэффективность межрегиональной координации</li> <li>- Недостаточное развитие МСП</li> <li>- Слабая инновационная система</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дублирование проектов</li> <li>- Ограниченное развитие предпринимательства</li> <li>- Разрыв между наукой и производством</li> </ul>
Экологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая концентрация вредных производств</li> <li>- Загрязнение воздуха и воды</li> <li>- Неэффективность экологического регулирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ухудшение качества жизни</li> <li>- Рост заболеваемости населения</li> <li>- Деградация природных экосистем</li> </ul>

Источник: составлено автором

вития. Действительно, суровый климат обуславливает повышенные издержки на строительство, содержание инфраструктуры и обеспечение жизнедеятельности населения. Однако представляется, что абсолютизация этого фактора в научной литературе не вполне обоснована. Опыт северных стран, таких как Канада, Норвегия, Финляндия, демонстрирует возможность эффективного хозяйственного освоения территорий со сложными климатическими условиями.

Неравномерность экономического развития регионов СФО представляет собой особо сложную проблему, корни которой уходят в историю индустриального освоения Сибири. Сформировавшаяся в советский период территориально-производственная структура характеризуется высокой степенью концентрации экономической активности в отдельных промышленных узлах при наличии обширных слаборазвитых тер-

риторий. Такая пространственная организация экономики создает существенные диспропорции в уровне и качестве жизни населения.

Сырьевая направленность экономики СФО, безусловно, является одним из ключевых ограничений развития макрорегиона. Преобладание добывающих отраслей и производств первичного передела создает ряд системных проблем: высокую зависимость от конъюнктуры мировых сырьевых рынков, ограниченные возможности для создания высокооплачиваемых рабочих мест, значительную экологическую нагрузку на территории. При этом попытки диверсификации экономики зачастую наталкиваются на объективные ограничения, связанные с высокими издержками производства и ограниченной емкостью локальных рынков.

Проблема дефицита квалифицированных кадров приобретает для СФО особую остроту в контексте устойчивого миграционного

оттока населения. Статистические данные демонстрируют тревожную тенденцию к сокращению численности трудовых ресурсов макрорегиона. Особую озабоченность вызывает отток молодежи и специалистов высокой квалификации в европейскую часть России и за рубеж. Вероятно, это связано не только с разницей в уровне оплаты труда, но и с более широкими возможностями для профессиональной самореализации в крупных экономических центрах.

Недостаточное развитие социальной инфраструктуры остается одним из ключевых факторов, снижающих привлекательность сибирских территорий для постоянного проживания. Особенно остро эта проблема проявляется в малых и средних городах, а также в сельской местности. Существующая сеть учреждений образования, здравоохранения, культуры часто не соответствует современным стандартам качества жизни, что стимулирует миграционный отток населения в крупные городские агломерации [6].

Экологические проблемы промышленных регионов СФО приобретают все более острый характер. Высокая концентрация предприятий добывающей промышленности, металлургии, химической отрасли создает значительную нагрузку на окружающую среду. Особую озабоченность вызывает ситуация в крупных промышленных центрах, где уровень загрязнения атмосферного воздуха и водных объектов существенно превышает допустимые нормы. При этом существующие механизмы экологического регулирования не обеспечивают эффективного решения накопившихся проблем.

Технологическая отсталость значительной части промышленных предприятий СФО представляет собой серьезное ограничение для повышения конкурентоспособности макрорегиона. Высокая степень физического и морального износа производственных мощностей обуславливает низкую производительность труда и высокую ресурсоемкость производства. Можно предположить, что без масштабной технологической модернизации промышленного комплекса перспективы диверсификации экономики макрорегиона остаются ограниченными.

Институциональные ограничения развития СФО проявляются в недостаточной эффективности механизмов межрегиональной координации и кооперации. Существующая система управления территориальным развитием не обеспечивает должной

согласованности действий регионов в реализации крупных инфраструктурных и промышленных проектов. При этом конкуренция регионов за инвестиционные ресурсы и федеральную поддержку зачастую приводит к дублированию проектов и неэффективному использованию ресурсов [7]. Финансовые ограничения развития СФО связаны как с недостаточным объемом инвестиционных ресурсов, так и с их неравномерным распределением между регионами и отраслями экономики. Высокие риски инвестирования, обусловленные удаленностью территорий и сложными природно-климатическими условиями, существенно снижают инвестиционную привлекательность многих перспективных проектов. При этом существующие механизмы государственной поддержки не всегда обеспечивают эффективную компенсацию этих рисков.

Проблема развития малого и среднего предпринимательства в СФО имеет особую специфику, связанную с высокими издержками ведения бизнеса и ограниченной емкостью локальных рынков. Существующие меры поддержки предпринимательства зачастую не учитывают эту специфику, что снижает их эффективность. Представляется, что без формирования особых механизмов стимулирования малого бизнеса, адаптированных к условиям Сибири, перспективы развития этого сектора экономики остаются ограниченными.

Инновационная система СФО, несмотря на наличие крупных научно-образовательных центров, характеризуется недостаточной эффективностью механизмов коммерциализации научных разработок. Разрыв между фундаментальной наукой и реальным сектором экономики остается существенным ограничением для технологического развития макрорегиона. При этом попытки формирования инновационных кластеров и технопарков не всегда приводят к ожидаемым результатам [8].

Демографические проблемы СФО носят системный характер и проявляются не только в сокращении численности населения, но и в ухудшении его качественных характеристик. Старение населения, снижение доли трудоспособного населения, ухудшение показателей здоровья создают долгосрочные риски для социально-экономического развития макрорегиона. Можно предположить, что без кардинального изменения демографических тенденций перспективы устойчивого развития СФО остаются под вопросом.

Стратегические направления и механизмы решения проблем развития СФО требуют комплексного подхода, учитывающего как специфику макрорегиона, так и современные тенденции социально-экономического развития. Принятие Стратегии социально-экономического развития СФО до 2035 года (Распоряжение Правительства РФ от 26.01.2023 N 129-р) создает нормативно-правовую основу для реализации системных мер по преодолению существующих ограничений и активизации потенциала развития макрорегиона.

Совершенствование транспортной и энергетической инфраструктуры представляется одним из ключевых направлений развития СФО. Можно предположить, что без кардинального улучшения транспортной доступности территорий перспективы диверсификации экономики макрорегиона остаются ограниченными. Особое значение приобретает развитие транспортных коридоров, связывающих СФО с азиатскими рынками. Модернизация Транссибирской и Байкало-Амурской магистралей, развитие меридиональных транспортных маршрутов, создание современных логистических центров должны обеспечить снижение транспортных издержек и повышение конкурентоспособности сибирских производителей.

Стимулирование развития обрабатывающих производств и высокотехнологичных отраслей требует формирования особых механизмов государственной поддержки, учитывающих специфику макрорегиона. Существующие инструменты промышленной политики не всегда эффективны в условиях Сибири. Представляется целесообразным внедрение специальных налоговых режимов для предприятий обрабатывающей промышленности, создание территорий опережающего развития с особыми условиями для высокотехнологичных производств, формирование промышленных кластеров с участием крупных корпораций и малого бизнеса.

Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций предполагает не только совершенствование институциональной среды, но и разработку механизмов компенсации объективных издержек, связанных с природно-климатическими условиями и удаленностью территорий. Особого внимания заслуживает развитие инструментов проектного финансирования, адаптированных к специфике сибирских инвестиционных проектов. При этом важно обеспечить баланс между привле-

чением крупных инвесторов и поддержкой бизнеса.

Развитие человеческого капитала и системы профессионального образования требует нестандартных решений, учитывающих демографические тенденции и потребности экономики макрорегиона. Формирование научно-образовательных центров мирового уровня, создание инновационных образовательных кластеров, внедрение программ целевой подготовки специалистов должны обеспечить качественное обновление кадрового потенциала СФО. Особое значение приобретает развитие системы непрерывного образования и переподготовки кадров.

Внедрение механизмов государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) представляется перспективным направлением решения инфраструктурных проблем макрорегиона. Однако существующие модели ГЧП требуют адаптации к условиям Сибири. Можно предположить, что без формирования особых механизмов распределения рисков и гарантий для частных инвесторов масштабное привлечение внебюджетных средств в инфраструктурные проекты останется затруднительным. Экологическая модернизация промышленных предприятий требует комплексного подхода, сочетающего административные и экономические методы регулирования. Внедрение наилучших доступных технологий, развитие систем экологического мониторинга, формирование экономических стимулов для снижения негативного воздействия на окружающую среду должны обеспечить постепенное улучшение экологической ситуации в промышленных центрах СФО.

Усиление межрегиональной кооперации и интеграции является необходимым условием эффективного использования потенциала макрорегиона. Формирование межрегиональных производственных цепочек, развитие кооперационных связей между предприятиями различных регионов, координация инвестиционных программ должны обеспечить синергетический эффект в развитии экономики СФО. При этом важно избежать неэффективной конкуренции между регионами за инвестиционные ресурсы.

Развитие инновационной инфраструктуры и механизмов коммерциализации научных разработок требует особого внимания. Формирование технологических долин, создание центров трансфера технологий, развитие системы венчурного финансирования должны обеспечить эффективное

взаимодействие науки и бизнеса. Представляется целесообразным формирование особых механизмов поддержки инновационных проектов, учитывающих специфику сибирских условий.

Цифровая трансформация экономики и социальной сферы СФО открывает новые возможности для преодоления пространственных ограничений. Развитие цифровой инфраструктуры, внедрение современных информационных технологий в производство и управление, формирование цифровых платформ для взаимодействия бизнеса и государства должны обеспечить повышение эффективности экономики макрорегиона.

Развитие агропромышленного комплекса требует особых подходов, учитывающих природно-климатические условия различных территорий СФО. Внедрение современных агротехнологий, развитие системы мелиорации, формирование эффективных механизмов поддержки сельхозпроизводителей должны обеспечить повышение устойчивости аграрного сектора. Особое внимание следует уделить развитию глубокой переработки сельскохозяйственной продукции.

Формирование комфортной городской среды и развитие социальной инфраструктуры являются необходимыми условиями закрепления населения в макрорегионе. Реализация комплексных программ развития городских агломераций, модернизация социальной инфраструктуры, внедрение современных стандартов качества жизни должны обеспечить повышение привлекательности сибирских территорий для постоянного проживания.

Развитие малого и среднего предпринимательства требует формирования особой системы поддержки, учитывающей специфику сибирских условий. Создание специализированной инфраструктуры поддержки МСП, внедрение особых налоговых режимов, развитие механизмов льготного кредитования должны обеспечить расширение предпринимательской активности в макрорегионе.

Международное сотрудничество и развитие внешнеэкономических связей приобретают особое значение в контексте геополитических изменений. Формирование новых транспортных коридоров, развитие приграничного сотрудничества, создание совместных производств с партнерами из стран Азии должны обеспечить диверсификацию экономических связей макрорегиона.

Таким образом, социально-экономическое развитие СФО представляет собой сложный процесс, характеризующийся наличием значительных структурных ограничений и перспективных точек роста. Настоящее исследование позволило выявить ключевые проблемы макрорегиона, среди которых доминирующее положение занимает сырьевая направленность экономики, инфраструктурные барьеры, демографические вызовы и экологическая нестабильность. Однако диагностика проблемной ситуации остается лишь первым этапом анализа; ключевой задачей является разработка действенных механизмов, позволяющих не только нивелировать ограничивающие факторы, но и создать условия для устойчивого роста.

Препятствия, связанные с транспортной и энергетической инфраструктурой, продолжают оставаться одним из главных сдерживающих факторов развития Сибири. Высокие транспортные издержки, дефицит современных логистических решений и дисбаланс между экспортно-ориентированными маршрутами и внутренней связностью территории требуют пересмотра существующей инфраструктурной политики. Одним из возможных направлений решения может стать создание мультимодальных транспортных коридоров, синхронизирующих железнодорожные, автодорожные и авиационные маршруты с внутренним потреблением продукции в макрорегионе. В этом контексте особую роль могут сыграть государственно-частные партнерства, направленные на строительство транспортных узлов и модернизацию региональных магистралей.

Кроме того, сырьевая специализация Сибири диктует необходимость диверсификации промышленного производства. Несмотря на предпринимаемые попытки стимулирования обрабатывающих отраслей, зависимость от добычи полезных ископаемых остается критической проблемой. Развитие технологически сложных производств может основываться на принципе «умной специализации», предполагающем создание кластеров высокотехнологичной промышленности на основе имеющихся научных и инженерных компетенций региона. В частности, перспективным направлением может стать углубленная переработка древесины, расширение металлургического и химического комплексов, развитие производства компонентов для машиностроения и авиакосмической отрасли.

Демографическая ситуация в СФО требует отдельного рассмотрения. Наблюдается устойчивая тенденция к оттоку квалифицированных кадров, особенно молодежи, что ставит под угрозу долгосрочную устойчивость рынка труда. Введение комплексных мер по созданию комфортной городской среды, повышению качества социальной инфраструктуры и разработке программ адресной поддержки молодых специалистов представляется важнейшим инструментом стабилизации демографической ситуации. Можно предположить, что без целевых образовательных программ и экономических стимулов закрепить кадры в регионе будет затруднительно.

Экологическая проблематика остается одной из наиболее острых, особенно в промышленных центрах Сибири. Долгое время концепция «индустриального развития» рассматривалась в отрыве от экологических ограничений, что привело к накоплению серьезных экологических проблем. Внедрение механизмов «зеленого» регулирования, субсидирование перехода предприятий на наилучшие доступные технологии и ужесточение контроля за промышленными выбросами представляются необходимыми мерами. Однако такие инициативы требуют не только административных решений, но и создания экономических стимулов для бизнеса, таких как налоговые льготы и льготное финансирование проектов по модернизации предприятий.

Особую роль в развитии Сибири играет институциональная среда. Недостаточная координация между регионами, слабая интеграция территориального планирования и отсутствие гибких механизмов привлечения инвестиций создают дополнительные риски. Важно сформировать адаптивную модель управления макрорегионом, учитывающую специфику отдельных субъектов и стимулирующую их кооперацию. Представляется перспективным развитие межрегиональных кооперационных цепочек, особенно в промышленности и сельском хозяйстве. Например, синхронизация деятельности аграрных регионов юга Сибири с перерабатывающими предприятиями Красноярского края и Новосибирской области может привести к значительному повышению добавленной стоимости продукции. Подводя итоги, можно утверждать, что перспективы Сибири во многом зависят от способности региональных и федеральных властей не просто реагировать на вызовы, но и создавать активные меха-

низмы роста. Эффективная государственная политика в отношении СФО должна сочетать модернизацию инфраструктуры, развитие высокотехнологичных отраслей, усиление социальной поддержки и экологические реформы. Реализация данных направлений способна не только снять существующие ограничения, но и придать макрорегиону новые точки роста, обеспечивающие долгосрочное социально-экономическое развитие.

#### Список источников

1. Распоряжение Правительства РФ от 26.01.2023 N 129-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития СФО до 2035 года»

2. Дистель Ю. В., Погорелов И. З. Соответствие «Стратегии социально-экономического развития СФО до 2035 года» стандартам, имеющимся в данной области // *Молодёжь Сибири-науке России*. – 2023. – с. 146-152.

3. Едренкина Н. М. Современные проблемы воспроизводства трудовых ресурсов в регионах СФО // *Аграрная наука-сельскому хозяйству*. – 2023. – с. 35-37.

4. Пастухова Е. Я., Логунов Т. А. Демографический фактор экономического развития регионов СФО России в 2005–2022 годах // *Народонаселение*. – 2024. – Т. 27. – №. 1. – с. 109-122.

5. Погребцова Е. А. Социально-экономические особенности инновационного развития субъектов СФО // *Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность»*. – 2023. – Т. 8. – №. 2. – с. 130-137.

6. Стенников В., Головщиков В. Проблемы и перспективы развития газового комплекса Сибирского ФО // *Энергетическая политика*. – 2023. – №. 12 (191). – с. 24-37.

7. Тулохонов А. К. О Стратегии социально-экономического развития Сибири: риски, проблемы, решения // *Всероссийский экономический журнал ЭКО*. – 2023. – №. 7 (589). – с. 8-20.

8. Харютина К. И. Проблемы социально-экономического развития СФО // *Актуальные исследования*. – 2024. – №. 8 (190). – с. 39-44.

9. Информация для ведения мониторинга социально-экономического положения субъектов Российской Федерации. Федеральная служба статистики [Электронный ресурс] // URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11109/document/13259> (дата обращения: 20.01.2025).

## УДК 338.27

ЖУРАВЛЕВА Екатерина Дмитриевна\*,  
студентка 4 курса Факультета Международных  
экономических отношений  
Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации,  
Москва  
216166@edu.fa.ru

ZHURAVLEVA Ekaterina Dmitrievna\*,  
4th year student at the Faculty of International  
Economic Relations of the Financial University  
under the Government of the Russian Federation,  
Moscow

## ПРЕДИКТИВНАЯ АНАЛИТИКА КАК ДРАЙВЕР РОСТА ДОХОДОВ В ЦИФРОВОМ РИТЕЙЛЕ

*Аннотация:* В статье рассматривается влияние искусственного интеллекта (ИИ) и предиктивной аналитики на стратегическое управление в российской электронной коммерции. Выделены ключевые методологические подходы к внедрению технологий, экономические эффекты, а также барьеры, включая технологические и организационные вызовы. Проанализированы различия между электронной коммерцией и традиционным ритейлом в адаптации ИИ. Отмечены перспективы развития, такие как гиперперсонализация и формирование ИИ-экосистем.

*Ключевые слова:* искусственный интеллект, предиктивная аналитика, электронная коммерция, стратегическое управление, экономический эффект, цифровая трансформация.

### PREDICTIVE ANALYTICS AS A REVENUE GROWTH DRIVER IN DIGITAL RETAIL

*Abstract:* The article examines the impact of artificial intelligence (AI) and predictive analytics on strategic management in Russian e-commerce. Key methodological approaches to technology implementation, economic effects, and barriers, including technological and organizational challenges, are highlighted. Differences between e-commerce and traditional retail in AI adoption are analyzed. Future prospects, such as hyper-personalization and AI ecosystem development, are discussed.

*Keywords:* artificial intelligence, predictive analytics, e-commerce, strategic management, economic impact, digital transformation.

Предиктивная аналитика в сочетании с искусственным интеллектом становится ключевым драйвером финансового успеха в современной электронной коммерции. За последние два года интенсивность внедрения искусственного интеллекта в российскую экономику и государственный сектор увеличилась на 50% [1]. Рост внедрения ИИ требует системного подхода к интеграции технологий, что объясняет разнообразие методологических стратегий в российском e-commerce. Согласно исследованию «Яков и Партнеры», более половины (54,8%) предприятий в 2024 году интегрировали ИИ-решения в процессы разработки продуктов — как для клиентов, так и для внутренних задач [2]. Этот показатель превысил прошлогодние значения на 8,2 процентных пункта. Наибольшая активность наблюдается в трёх ключевых отраслях: финансах (включая банковские услуги), энергетике и добыче ресурсов, а также в сфере розничной торговли. Эксперты отмечают, что к 2030 году

ВВП России вырастет на 11 трлн. руб. благодаря внедрению ИИ [3].

Существует несколько методологических подходов к внедрению ИИ в электронную коммерцию. Наиболее распространёнными являются: постепенная интеграция через пилотные проекты, комплексная трансформация бизнес-процессов и гибридный подход, сочетающий элементы первых двух стратегий. Выбор конкретной методологии зависит от масштаба бизнеса, имеющихся ресурсов и степени цифровой зрелости компании. Исследования показывают, что российские e-commerce компании преимущественно используют гибридный подход, начиная с пилотных проектов в областях с наибольшим потенциальным возвратом инвестиций (маркетинг, клиентский сервис), а затем масштабируя успешные решения на другие бизнес-процессы.

Методологическая база для оценки эффективности внедрения ИИ в стратегическое управление также претерпевает

{\*Научный руководитель: Новицкая Алла Александровна, к.э.н., доцент Кафедры международного бизнеса Факультета МЭО Финансового университета при Правительстве РФ; anovitskaya@fa.ru  
\*Supervisor: Alla Alexandrovna Novitskaya, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of International Business, Faculty of Foreign Economic Relations of the Financial University under the Government of the Russian Federation}

значительные изменения. Если ранее основными метриками успеха были преимущественно финансовые показатели, то сейчас все большее значение приобретают метрики клиентского опыта, скорости принятия решений и адаптивности бизнес-модели.

Уровень проникновения искусственного интеллекта в сфере электронной коммерции России достиг 90%, что значительно превышает показатели традиционной розницы, где аналогичный показатель составляет около 40% [4]. Данная статистика свидетельствует об активном переходе к цифровой трансформации в рамках стратегического управления, где ИИ-технологии перестали быть экспериментальными инструментами и стали основой бизнес-процессов.

Особенно показательна разница в подходах к внедрению ИИ между компаниями электронной коммерции и традиционного ритейла. Если 50% компаний традиционной розницы все еще находятся на этапе экспериментов с ИИ, то преобладающее большинство опрошенных компаний онлайн-торговли уже перешли к этапу закрепления ИИ как стратегической цели компании или полномасштабного внедрения технологии во всех функциональных направлениях [5]. Это демонстрирует качественное различие в подходах к инновациям и скорости адаптации новых технологий в различных сегментах ритейла.

В российской электронной коммерции искусственный интеллект и предиктивная аналитика находят применение в нескольких ключевых направлениях. Основными сферами использования стали клиентский сервис, маркетинг и продажи, а также оптимизация цепочек поставок. Генеративный ИИ, как отдельное направление, применяется в 67% компаний интернет-торговли, тогда как в традиционной рознице этот показатель не превышает 10% [1]. Данное различие иллюстрирует не только технологический разрыв между секторами, но и фундаментальные различия в стратегических приоритетах и бизнес-моделях.

Стремительный рост объемов данных, генерируемых в сфере электронной коммерции, создал как новые вызовы, так и беспрецедентные возможности для бизнеса. Безусловно, компании, умеющие эффективно анализировать и использовать эту информацию, получают значительное конкурентное преимущество. Предиктивная (или прогнозная) аналитика представляет собой набор методов, использующих исто-

рические данные для предсказания будущих событий и тенденций. Объединяя ее с технологиями искусственного интеллекта, современные ритейлеры создают мощные инструменты для трансформации своих финансовых стратегий.

Применяя алгоритмы машинного обучения к большим массивам данных о поведенческом поведении, онлайн-ритейлеры могут выявлять скрытые закономерности и тренды, недоступные при традиционном анализе. Эти знания, в свою очередь, позволяют принимать более обоснованные финансовые решения, начиная от ценообразования и заканчивая инвестициями в товарные запасы.

Важно отметить, что в эпоху жесткой конкуренции даже небольшое улучшение прогнозов может привести к значительному финансовому эффекту. Например, более точное предсказание спроса помогает избежать как излишков товара, замораживающих оборотные средства, так и его дефицита, ведущего к упущенной выгоде.

Предиктивная аналитика в ритейле опирается на обработку больших объемов данных (Big Data) с использованием алгоритмов искусственного интеллекта. Анализируя информацию о поведенческом поведении, система находит закономерности и делает прогнозы о будущих действиях клиентов. Это позволяет компаниям оптимизировать различные бизнес-процессы и, как следствие, улучшать финансовые показатели. Подобные технологии создают возможности для персонализированных коммуникаций с целевой аудиторией на каждом этапе покупательского пути, что существенно повышает эффективность маркетинговых инвестиций.

Экономические эффекты от внедрения ИИ и предиктивной аналитики в электронной коммерции проявляются как в росте доходов, так и в оптимизации расходов. Согласно исследованиям, e-commerce проекты, использующие ИИ, получают как минимум 20% дополнительного дохода и сокращают расходы на 8%. Зарубежные исследования демонстрируют аналогичные результаты, что свидетельствует о глобальном характере данной тенденции. Экономический эффект достигается за счет нескольких факторов: повышения конверсии благодаря персонализированным рекомендациям, оптимизации ценообразования, сокращения операционных издержек через автоматизацию рутинных процессов и повышения точности про-

гнозирования спроса. Совокупность этих факторов обеспечивает значительное конкурентное преимущество компаниям, интегрировавшим ИИ в свои бизнес-стратегии.

Несмотря на значительный экономический эффект, компании сталкиваются с комплексом проблем, требующих стратегического подхода. Среди них можно выделить технологические (интеграция с существующими системами), организационные (адаптация персонала к новым процессам), финансовые (высокие начальные инвестиции) и этические (обеспечение конфиденциальности данных клиентов). Преодоление этих барьеров требует комплексного подхода и зачастую влечет за собой необходимость пересмотра не только операционных процессов, но и корпоративной культуры.

Особенно острым вызовом для российских компаний электронной коммерции является необходимость адаптации зарубежных технологических решений к локальным реалиям или разработка собственных аналогов в условиях технологических ограничений. Это требует значительных инвестиций в R&D и формирования компетентных команд специалистов по искусственному интеллекту. Преодоление этих барьеров станет критическим фактором для сохранения лидерства российского e-commerce на фоне растущей конкуренции.

Перспективы развития ИИ и предиктивной аналитики в российской электронной коммерции обусловлены несколькими факторами: ростом конкуренции в секторе, увеличением объемов данных о потребителях, развитием отечественных технологий ИИ и изменением потребительских ожиданий. В ближайшие годы можно прогнозировать дальнейшую интеграцию ИИ во все аспекты стратегического управления e-commerce компаниями, с особым акцентом на развитие предсказательных моделей для прогнозирования рыночных трендов и потребительского поведения.

Одной из ключевых тенденций станет переход от использования отдельных ИИ-инструментов к формированию комплексных экосистем искусственного интеллекта, объединяющих различные функциональные направления бизнеса. Это позволит достичь синергетического эффекта и максимизировать отдачу от внедрения технологий. Также можно ожидать развития отраслевых ИИ-решений, специально

адаптированных для специфических потребностей электронной коммерции.

Среди инновационных направлений применения ИИ в электронной коммерции особое внимание привлекают технологии компьютерного зрения для визуального поиска товаров, системы предиктивного обслуживания для минимизации технических сбоев и машинного перевода для выхода на международные рынки. Эти технологии находятся на ранней стадии внедрения, но имеют значительный потенциал для трансформации стратегического управления в секторе.

Отдельно стоит отметить развитие технологий гиперперсонализации, которые позволяют адаптировать не только маркетинговые коммуникации, но и сам продукт под потребности конкретного клиента. Это открывает новые возможности для дифференциации на высококонкурентном рынке и создания уникального клиентского опыта, что является ключевым фактором долгосрочного успеха в электронной коммерции.

Таким образом, искусственный интеллект и предиктивная аналитика оказывают трансформирующее влияние на стратегическое управление в российской электронной коммерции. Высокий уровень проникновения ИИ (90%) свидетельствует о зрелости сектора и готовности к инновациям. Экономические эффекты внедрения ИИ, выражающиеся в увеличении доходов на 20% и сокращении расходов на 8%, подтверждают бизнес-целесообразность инвестиций в данные технологии.

Предиктивная аналитика становится ключевым инструментом стратегического управления, позволяя принимать обоснованные решения на основе прогнозирования будущих событий, а не реакции на прошлые. Это меняет саму парадигму управления бизнесом, обеспечивая конкурентное преимущество компаниям, освоившим эти технологии.

Несмотря на значительный прогресс, внедрение ИИ в стратегическое управление электронной коммерцией сталкивается с рядом вызовов, преодоление которых требует комплексного подхода и инвестиций в развитие компетенций. Однако, учитывая уже достигнутые результаты и текущие тенденции, можно прогнозировать, что ИИ и предиктивная аналитика будут играть все более значимую роль в формировании конкурентных стратегий российских e-commerce компаний в обозримом будущем.

Список источников:

1. ИТ-рынок России: итоги 2024 года и основные тренды // *Habr* [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/companies/sigma/articles/893156/> (дата обращения: 28.04.2025).

2. Генеративный ИИ в странах БРИКС+: тренды и перспективы // *Яков и Партнеры* [Электронный ресурс]. URL: [https://yakovpartners.ru/upload/iblock/cef/ry1os9y3tik3dco9v9mkz8fie5rmdfsf/210125\\_generative\\_AI\\_BRICS\\_RUS.pdf](https://yakovpartners.ru/upload/iblock/cef/ry1os9y3tik3dco9v9mkz8fie5rmdfsf/210125_generative_AI_BRICS_RUS.pdf) (дата обращения: 28.04.2025).

3. На пленарной сессии *First Russian Data Forum* обсудили развитие рынка больших данных // *Data Forum* [Электронный ресурс]. URL: <https://data-forum.ru/news/>

*plenarnaya* (дата обращения: 28.04.2025).

4. Российский e-com вышел из фазы экспериментов с ИИ // *ComNews* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.comnews.ru/content/233114/2024-05-14/2024-w20/1008/rossiyskiy-e-com-vyshel-fazy-eksperimentov-ii> (дата обращения: 28.04.2025).

5. ИИ-action: ИИ-инструменты в e-commerce, которые драйвят объем продаж и сокращают затраты уже сейчас // *Omni Blog* [Электронный ресурс]. URL: <https://omni.korusconsulting.ru/blog/ii-action-ii-instrumenty-v-e-commerce-kotorye-drayvyat-obem-prodazh-i-sokrashchayut-zatraty-uzhe-sey/> (дата обращения: 28.04.2025).

---

### УДК 342.6, 305

ЗАМАРАЕВ Денис Иванович\*,  
студент Финансового университета  
при Правительстве РФ,  
Москва  
zamisise@yandex.ru

ZAMARAEV Denis Ivanovich\*,  
student at the Financial University  
under the Government of the Russian Federation,  
Moscow

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ЖЕНЩИН В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ В РАМКАХ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

*Аннотация:* На сегодняшний день обеспечение возможностей для увеличения представительства женщин в органах исполнительной власти является одной из важнейших задач, которая обозначена в рамках достижения целей устойчивого развития. Несмотря на активную государственную политику в данном направлении в настоящее время сохраняется ряд проблемных аспектов, требующих решения. В данной статье предложены меры, направленные на устранение существующей проблематики. Ключевые слова: цели устойчивого развития ООН; представительство женщин; исполнительная власть; интересы женщин; государственное управление; национальная стратегия

### PROVIDING OPPORTUNITIES TO INCREASE THE REPRESENTATION OF WOMEN IN EXECUTIVE AUTHORITIES IN THE FRAMEWORK OF ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

*Abstract:* Today, providing opportunities to increase the representation of women in executive authorities is one of the most important tasks outlined in the framework of achieving the Sustainable Development Goals. Despite the active government policy in this area, there are still a number of problematic aspects that need to be addressed. This article suggests measures aimed at leveling the existing problems.

*Keywords:* The UN Sustainable Development Goals; women's representation; executive power; women's interests; public administration; national strategy

---

На сегодняшний день основным принципом, который лежит в основе формирования эффективной системы органов власти в нашей стране, является принцип равноправия. Важным показателем в рам-

ках оценки тенденции укрепления данного принципа является Индекс гендерного неравенства (GII).

Данный показатель демонстрирует положительную динамику изменения с 90-х

---

{\*Научный руководитель: Зуденкова Светлана Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве РФ, Москва; [zudenkova\\_s.a@mail.ru](mailto:zudenkova_s.a@mail.ru)

\*Scientific supervisor: Zudenkova Svetlana Alexandrovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management at the Financial University under the Government of the Russian Federation}

годов по настоящее время в нашей стране: 0,450 – в 1990-е годы; 0,180 – в 2022 году. При этом виден значительный положительный разрыв по отношению к среднему показателю по всему миру. Так, среднемировой показатель в 2022 году составлял примерно 0,540, в то время как в России он коррелировал 0,180 в соответствующем году. По данным последнего исследования 2024 года Россия занимает 43 место среди 166 стран по данному показателю, коррелирующему 0,178 (см. рис. 1.).

Такое положение страны обусловлено реализацией активных мер со стороны государства в рамках защиты интересов женщин, в том числе среди представителей органов исполнительной власти.

Формирование комплексного направления реализации государственной политики по нивелированию гендерной асимметрии и улучшению положения женщин в нашей стране началось в 1993 году. Положения Конституции Российской Федерации, а также других нормативно-правовых актов заложили базис активной деятельности государства в рамках данного вектора.

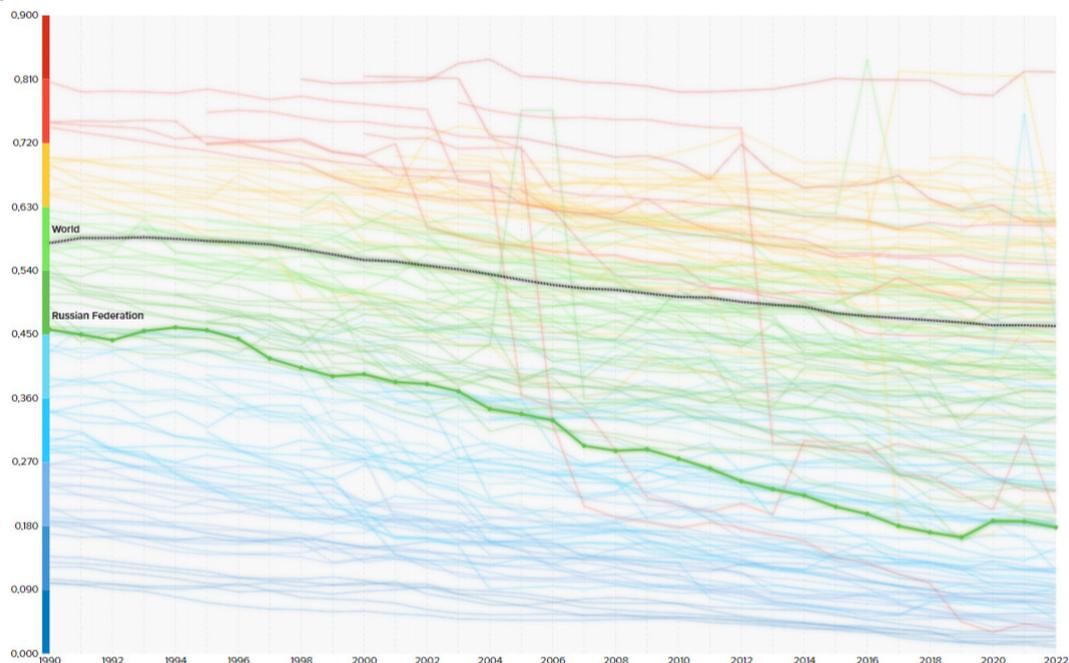
С 2017 года важнейшим документом в сфере защиты интересов женщин является «Национальная стратегия действий

в интересах женщин». Данный документ определяет равноправное участие женщин и мужчин во всех сферах жизни общества, в том числе, одним из основных направлений является укрепление позиций женщин в общественно-политической жизни страны. В рамках достижения данной цели приоритетной задачей является обеспечение возможностей для увеличения представительства женщин в органах исполнительной власти на всех уровнях управления.

Сегодня в рамках реализации государственной политики в интересах женщин утверждена «Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2023–2030 годы» [2]. Кроме того, Распоряжением Правительства РФ № 1104-р обозначен план мероприятий по ее реализации на 2023–2026 годы [3].

Следует отметить, что по завершению срока реализации Национальной стратегии на 2017 – 2022 годы положение женщин в нашей стране значительно улучшилось, о чем свидетельствует характеристика, а также поставленные цели в рамках нового стратегического документа [1]. Так, позитивная динамика прослеживается в рамках сокращения численности

30 Рисунок 1 – Индекс гендерного неравенства



Источник: Рейтинги стран мира по уровню гендерного неравенства [9]

Рисунок 2 – Гендерное распределение по должностям в ФОИВ



Источник: Доклад Счетной палаты Российской Федерации «Анализ реализации мер государственной политики, направленных на поддержку женщин, обеспечение их равных возможностей для развития и включения в общественный процесс» [6]

женщин с диагностированным раком, бесплодием и инвалидностью. Кроме того, сократилось количество аборт. Также наблюдается незначительное увеличение представительства женщин в сфере государственного управления. Однако проблема гендерной диспропорции на руководящих должностях осталась актуальной. По-прежнему сохраняется проблематика явной дифференциации по уровню заработной платы у мужчин и женщин.

Таким образом, несмотря на существующий законодательный базис, сохраняется ряд проблемных аспектов, требующих решения в рамках нивелирования проблем гендерного дисбаланса в органах исполнительной власти.

На сегодняшний день число женщин среди государственных гражданских служащих составляет более 70 %, однако, актуальной остается проблема существования диспропорций по половому признаку среди руководящих должностей (см. рис 2). Так, процентное соотношение женщин и мужчин среди руководителей в федеральных органах исполнительной власти (ФОИВ)

составляет 33,5% на 66,5% соответственно. Аналогичная ситуация наблюдается в группе должностей «помощники (советники)»: 71,4% - мужчины, 28,6% - женщины. На более низких должностях можно отметить обратную корреляцию [6].

Гендерную асимметрию можно увидеть и в составе Правительства Российской Федерации. Среди 10 должностей заместителей Председателя Правительства всего одну должность занимает женщина – Татьяна Алексеевна Голикова [7]. Аналогичные диспропорции можно отметить в составе федеральных министров. Среди 21 представителя данной должности соотношение мужчин и женщин коррелирует показателю 19 к 2 соответственно [7].

В рамках аналитического обзора, проведенного Всемирной организацией «Объединенные города и местные власти», была проанализирована статистика представительства женщин в муниципальных органах исполнительной власти в России и в других странах по данным 2024 года [8]. Среди городов нашей страны, в которых женщины занимают должности руководи-

телей данной ветви власти, можно выделить всего 4 города – Челябинск, Липецк, Самара и Саратов. Кроме того, по общему количеству представителей женского пола на должностях в органах местного самоуправления следует выделить Красноярск и Иркутск. При этом по процентному соотношению самый высокий показатель можно отметить в Липецке – более 70% в составе администрации занимают женщины. В Рязани данный показатель коррелирует 60%, в Оренбурге 50%. В то же время в Махачкале и Кирове женщины отсутствуют в составе руководства. Средний показатель по представленным в аналитических материалах городам коррелирует 19% [8]. По данным опроса ФОИВ, проведенного Счетной палатой в рамках Мониторинга гендерной асимметрии, можно сделать вывод о дифференциации карьерных треков у мужчин и женщин [5]:

- В кадровом составе преобладают женщины (около 60%) в возрасте 35-55 (около 70%)

- Мужчины (женатые) приходят в среднем на более высокие должности, чем женщины.

- Мужчин повышают чаще, чем женщин, причем женатых мужчин повышают чаще, чем

- неженатых, а замужних женщин реже, чем незамужних

- Женщины работают немного дольше мужчин: 4,64 года и 4,19 лет соответственно.

Среди основных причин «стеклянного потолка» для профессионального роста женщин выделяют [5]:

- 40% женщин и 24% мужчин ответили, что причина этого явления кроется в гендерных стереотипах.

- 18% женщин отметили также меньшую включенность в неформальные круги общения на работе (только 3% мужчин выбрали этот вариант ответа)

- 18% женщин – недооцененность результатов своей работы со стороны руководства и в целом отсутствие поддержки со стороны женщин-руководителей.

- Треть мужчин и 38% женщин назвали среди причин остановки карьерного роста женщин использование длительного отпуска по уходу за ребенком.

Кроме того, условия, которые создаются с целью продвижения женщин по карьерной лестнице, оцениваются как недостаточные. Также в утвержденной на сегодняшний день стратегии отсутствуют целевые показатели, новые мероприятия, которые

не указаны в рамках иных программных документов и конкретные действия, направленные на обеспечение комплексного решения задач.

С целью нивелирования существующей проблематики предлагается реализация следующих предложений.

В-первую очередь, необходимо обеспечить качественный мониторинг реализации поставленных целей в рамках данного вектора проводимой государственной политики. Для этого важно утвердить измеряемые целевые показатели для возможности проведения корректной оценки реализуемых мер. Кроме того, требуется включить систематическое проведение контрольных мероприятий в план реализации Национальной стратегии.

Также в рамках данной стратегии предлагается разработать комплекс мер, направленных на масштабирование практики работы в удаленном формате, и создать условия для трудоустройства женщин на неполный рабочий день при выполнении семейных обязанностей в органах исполнительной власти как на государственном, так и на муниципальном уровне.

Кроме того, исследование практических примеров оказания поддержки женщинам в крупных коммерческих структурах, которые обеспечивают выстраивание концепции социально-ответственного бизнеса, демонстрирует возможность использования данной практики в государственных структурах.

Важным вектором является разработка программ, направленных на оказание поддержки сотрудникам в рамках решения бытовых вопросов и повышения уровня профессиональных компетенций. Кроме того, необходимо проведение адаптационных мероприятий при выходе из декретного отпуска и другое.

Так, например, около 80% коммерческих организаций обеспечивают своим сотрудникам услуги медицинского страхования, которые включают комплексное сопровождение в период беременности и родов. Кроме того, 50% бизнес-структур оплачивают получение дополнительного образования сотрудникам.

Таким образом, несмотря на утвержденный законодательный базис, на сегодняшний день сохраняется ряд проблемных аспектов в рамках реализации государственной политики по нивелированию гендерных диспропорций в органах исполнительной власти. Предложенные меры, такие как утверждение целевых показателей в На-

циональной стратегии, разработка уникальных мероприятий, направленных на устранение существующей проблематики, а также трансляция опыта коммерческих компаний в данном векторе и другое, позволят увеличить представительство женщин в органах исполнительной власти, способствуя достижению целей устойчивого развития.

Список источников:

1. Распоряжение Правительства РФ от 08.03.2017 № 410-р «Об утверждении Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2017 - 2022 годы». URL: <https://www.consultant.ru>
2. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2022 № 4356-р «Об утверждении Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2023–2030 годы». URL: <https://www.consultant.ru>
3. Распоряжение Правительства РФ от 28.04.2023 № 1104-р (ред. от 22.02.2024) «Об утверждении плана мероприятий по реализации в 2023–2026 годах Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2023–2030 годы». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_446401/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446401/)
4. Аналитическая записка по итогам экспертного семинара Счетной палаты Российской Федерации «Проблемы социально-экономической инклюзии женщин – представительниц уязвимых групп». URL: [https://eawf.ru/upload/iblock/23b/s9637eaqg26vxqo0lfn5wdul7my1kjob/broshyura\\_soc\\_inklyuziya\\_zhenschin.pdf](https://eawf.ru/upload/iblock/23b/s9637eaqg26vxqo0lfn5wdul7my1kjob/broshyura_soc_inklyuziya_zhenschin.pdf)
5. Данные Счетной палаты «Мониторинг гендерной асимметрии в Счетной палате и контрольно-счетных органах субъектов Российской Федерации в рамках IX конференции Ассоциации специалистов по оценке программ и политик».
6. Доклад Счетной палаты Российской Федерации «Анализ реализации мер государственной политики, направленных на поддержку женщин, обеспечение их равных возможностей для развития и включения в общественный процесс». URL: <https://dpo-rd.ru/upload/iblock/518/cwi1dlh1vdrvgcl2qfvr1pz5nf7cm9on.pdf>
7. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/gov/persons/>
8. Официальный сайт Всемирной организации «Объединенные города и местные власти». URL: <https://euroasia-uclg.ru/upload/iblock/642/8me913hhy7ya6gkm9nbwbksid61263bx/Obzor-2024.pdf>
9. Рейтинг стран мира по уровню гендерного неравенства. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>

## УДК: 351

MARTIROSIAN Kristina Vartanovna\*, студент учебной группы ГМУ22-1В, факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва  
[222313@edu.fa.ru](mailto:222313@edu.fa.ru)

ZOLINA Polina Eduardovna\*, студент учебной группы ГМУ22-1В, факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва  
[223774@edu.fa.ru](mailto:223774@edu.fa.ru)

MARTIROSIAN Kristina Vartanovna\*, Student of the study group GMU22-1V of the Faculty of Higher School of Management of the Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow

ZOLINA Polina Eduardovna\*, Student of the study group GMU22-1V of the Faculty of Higher School of Management of the Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow

## ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ BIG DATA В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ.

{\*Научный руководитель: Колмогоров Олег Игоревич, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; [kolmogorov.oleg@gmail.com](mailto:kolmogorov.oleg@gmail.com)

\*Supervisor: Oleg I. Kolmogorov, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation}

*Аннотация: В статье рассмотрен феномен больших данных и основные аспекты его применения в современном государственном управлении. Авторы уделяют особое внимание тенденциям и влиянию больших данных в сфере современного государственного управления, отмечая, что их использование создает широкие возможности для совершенствования государственных услуг, анализа общественного мнения и увеличения гражданской активности. Статья демонстрирует успешные примеры применения больших данных в разных странах, иллюстрируя практические выгоды уже реализованных реформ. Далее, авторы анализируют как потенциал, так и риски, связанные с внедрением больших данных. Особое внимание уделяется обсуждению мер по снижению этих рисков и анализу их эффективности, показывающему, как они могут минимизировать негативные последствия и повысить уровень доверия со стороны граждан.*

*Ключевые слова: «Big Data», государственное управление, минимизация рисков.*

#### **ASSESSMENT OF THE PROSPECTS FOR THE APPLICATION OF BIG DATA TECHNOLOGY IN PUBLIC ADMINISTRATION: OPPORTUNITIES AND RISKS.**

*Abstract: The article considers the phenomenon of Big Data and the main aspects of its application in modern public administration. The authors pay particular attention to the trends and impact of Big Data in modern public administration, noting that its use creates ample opportunities for improving public services, analyzing public opinion and increasing civic engagement. The article shows successful examples of using Big Data in different countries, illustrating the practical benefits of implemented reforms. Also, the authors analyzed both the potential and the risks associated with the introduction of Big Data. They paid close attention to discussion of measures of reducing these risks and analysing their effectiveness, showing how they can minimize negative impacts and increase the level of trust among citizens.*

*Keywords: «Big Data», public management, minimization of risks.*

В непрестанно меняющемся информационном обществе «большие данные» приобретают особенно большое значение для осуществления государственного управления. «Big Data» – массивы информации, хранящиеся в цифровой форме и характеризующиеся значительным объемом, многообразием и скоростью обработки. Данные могут включать в себя любые сведения – как общедоступную рыночную статистику, так и информацию о пользователях, в том числе их предпочтения, перемещения и финансовые действия. Располагая подобными сведениями, позволяющими проводить глубокий анализ экономических и социальных процессов, представляется возможным расценивать «Big Data» как уникальный ресурс для повышения эффективности и адаптивности государственного управления.

В обиход термин «большие данные» был введен в 2008 году Клиффордом Линчем, редактором известного научного журнала «Nature». Упоминание можно было встретить в рамках специального выпуска, посвященного стремительному увеличению объемов информации во всем мире. Альтернативную трактовку выдвинул доктор философии Александр «Сэнди» Пентленд. Согласно его мнению, «Big Data» представляет собой новый способ понимания мира, позволяющий анализировать огромные объемы данных для выявления скрытых закономерностей и тенденций. Безусловно, само понятие больших данных существовало задолго до этого – подобную категорию попадали потоки

данных, превышающие 100 ГБ в день. Современная трактовка данного термина сводится всего к двум ключевым аспектам: хранению данных и их анализу.

Подобные операции имеют особое значение в контексте экономики, поскольку анализ больших объемов информации позволяет выявить тренды, прогнозировать экономические изменения и оптимизировать бизнес-процессы на основе имеющихся данных. Массивы данных в огромных количествах обрабатываются с целью предоставления по запросу пользователя конкретных и ценных результатов, которые могут быть эффективно использованы в дальнейшем. «Big Data», фактически, представляет собой новаторский инструмент для решения проблем и служит альтернативой традиционным методам управления данными в рамках государственного управления.

Информационные системы играют ключевую роль в управлении и контроле во многих странах, но Россия выделяется активным использованием этих систем для обработки данных, что ставит страну в «авангард» в этом направлении. Информационные технологии в России признаны приоритетным инструментом для повышения эффективности государственного регулирования и осуществления контроля, а также считается значимым средством в борьбе с коррупцией. Если говорить про федеральный уровень, то «большие данные» используются для координации национальных проектов, анализа экономических тенденций и мониторинга ре-

ализации государственной политики на всей территории страны. На региональном уровне «Big Data» помогает администрациям субъектов федерации анализировать социально-экономическое развитие, управлять ресурсами и координировать проекты. Муниципальный уровень предполагает применение «больших данных» для оптимизации городского управления, планирования инфраструктуры и улучшения качества жизни граждан.

В условиях современных тенденций осуществления государственного управления с применением цифровых технологий устанавливаются следующие цели:

- повышение скорости и улучшение качества принимаемых решений;
- оптимизация работы с данными для повышения качества услуг;
- совершенствование процессов для сокращения расходов;
- ясное и четкое регулирование со стороны государства в сфере доступа к данным;
- укрепление технологической независимости и стимулирование локального IT-рынка;
- развитие искусственного интеллекта и поддержка бизнеса в использовании данных.

Создание мероприятий для достижения указанных целей включает в себя применение таких инструментов, как потоковая обработка и анализ данных в реальном времени, централизованное хранение информации и формирование цифровых витрин с анонимизированный «большими данными». Внедрение подобных инициа-

тив в будущем поможет заменить импортные IT-решения на отечественные.

Размышляя о внедрении технологий «Больших данных» в разных странах, можно отметить, что эта технология активно развивалась. Например, в Пакистане была создана одна из крупнейших в мире мульти-биометрических баз данных граждан, известная как NADRA (Национальная база данных и регистрационная служба). Основателем этой базы является Беназир Бхутто. Чтобы добиться этого, правительству пришлось издать указ, в который вошли правила, запрещающие открытие банковских счетов без предоставления удостоверения личности. Это значительно улучшило систему учета граждан и способствовало повышению безопасности и эффективности государственного управления в Пакистане.

Изучив международный опыт, можно утверждать, что «большие данные» облегчают государственные процессы в управлении, делая их более доступными для граждан и прозрачными.

В сфере государственного управления, где активно разрабатываются и применяются обширные информационные ресурсы, технологии больших данных предоставляют значительные возможности для оптимизации бюджетных расходов. Фактически, с помощью эффективного применения данных, правительство федерального уровня имеет возможность ежегодно сокращать расходы на миллиарды долларов. Федеральные и государственные органы власти получают от больших данных множество

Таблица 1 – Примеры успешного применения технологии Big Data в различных странах

Страна	Область	Пример применения
США	Здравоохранение	Центры по контролю и профилактике заболеваний (CDC) применяют большие объемы данных для мониторинга эпидемий, анализируя информацию из социальных сетей и поисковых запросов.
	Правоохранительные органы	Полиция Нью-Йорка (NYPD) применяет аналитические технологии для предсказания преступности, что дает возможность направлять патрули в районы с повышенной угрозой.
Китай	Городское планирование	Город Ханчжоу применяет систему «City Brain» для управления движением, обрабатывая данные с дорожных камер и сенсоров в режиме реального времени с целью оптимизации транспортных потоков.
	Государственные услуги	В Пекине применяются большие данные для совершенствования жилищно-коммунального хозяйства, путем анализа информации о потреблении воды и электроэнергии с целью оптимизации работы коммунальных служб.

Источник: составлено авторами

новых возможностей и значительных преимуществ:

1. Повышение эффективности и упрощение процесса принятия решений. Данные, полученные в результате анализа больших объемов информации, помогают оперативно и эффективно принимать решения в организациях. Это достигается благодаря обработке данных в реальном времени, что становится возможным благодаря технологиям потоковой передачи данных и другим современным инструментам. Без таких средств процесс принятия решений может застопориться и стать менее оптимальным.

2. Рост производительности. Доступность сбалансированных инструментов позволяет пользователям эффективно обрабатывать большие объемы данных, что способствует лучшему принятию решений и повышению качества предоставляемых услуг.

3. Повышение прозрачности и снижение издержек. Государственные налоговые агентства часто хранят личные данные, которые распространяются по всей системе государственного управления. Предоставление гражданам предварительно заполненных форм может существенно ускорить процесс обработки запросов и минимизировать ошибки ввода данных. Кроме того, централизованное хранение данных облегчает доступ к необходимой информации для различных государственных учреждений, а также гарантирует использование актуальных и верифицированных данных.

4. Укрепление доверия граждан. Использование «больших данных» государством обеспечивает свободный поток информации, повышает открытость действий госу-

дарственных органов и способствует повышению уровня лояльности населения. Доступность данных помогает гражданам в понимании того, какие данные собираются и каким образом они применяются. Это, в свою очередь, создает возможность для надзора за государственными расходами и требует их рационального использования. В результате, организации могут предлагать информацию в качестве услуги, опираясь на обработку и обмен большими данными.

Учитывая изменения 2022 года, специалисты решили пересмотреть и скорректировать стратегию к новым условиям, выявив новые возможности для развития отрасли. Среди ключевых направлений развития можно выделить:

- Заполнение информационных ниш на внутреннем рынке;
- Выход на международные рынки с локальными IT-решениями;
- Современная реализация государственных и бизнес-задач в области цифровизации;
- Сотрудничество в бизнес-секторе для создания новых передовых решений.

Помимо преимуществ внедрение Big Data в государственное управление также предполагает определенные риски.

На основе выявленных рисков авторами сформулирован перечень действий по их минимизации, а также предположены перспективные результаты от применения данных мер.

В результате проведения оценки внедрения «больших данных» в систему государственного управления представляется возможным выделить ключевых областей применения данного механизма. На

Таблица 2 – Риски при внедрении Big Data в государственном управлении

Риск	Описание
Приватность данных и безопасность	Утечки персональных данных из-за недостаточной защиты.
Нехватка квалифицированных кадров	Дефицит специалистов, владеющих навыками работы с большими данными.
Этические и юридические вопросы	Нарушение этических норм и законодательства в процессе сбора и анализа данных.
Зависимость от технологий	Уязвимость к технологическим сбоям, которые могут нарушить работу государственных структур.
Сопrotивление изменениям	Сопrotивление сотрудников нововведениям, что может замедлить или саботировать внедрение данных.
Качество и объективность данных	Использование некачественных или предвзятых данных может привести к неверным выводам и решениям.

Источник: составлено авторами

Таблица 3 – Ожидаемый эффект от мер по минимизации рисков при внедрении Big Data в государственном управлении

Мера по минимизации рисков	Ожидаемые эффекты
1. Внедрение жестких мер безопасности, использование шифрования данных, проведение регулярных аудитов и мониторинг соответствия нормам защиты информации.	Снижение вероятности утечек и неправомерного доступа к информации
	Укрепление доверия со стороны ответственности и пользователей информации
2. Повышение профессионального уровня сотрудников, привлечение внешних экспертов, развитие образовательных программ в области данных, развитие материального стимулирования на основе повышения фиксированной части оплаты труда (ставка).	Увеличение компетентности и профессионализма сотрудников
	Повышение эффективности работы с большими данными
3. Разработка четких этических руководств и политик, соответствие законодательным рамкам, регулирование использования данных	Снижение риска юридических и этических нарушений
	Повышение прозрачности и подотчетности при использовании данных
4. Создание надежных систем резервного копирования и восстановления данных, разработка планов по обеспечению бесперебойной работы	Минимизация времени простоя и потери данных
	Обеспечение непрерывности государственных услуг
5. Вовлечение сотрудников в процесс планирования и реализации, информирование о преимуществах, обучение	Снижение сопротивления изменениям
	Повышение вовлеченности и мотивации сотрудников
6. Внедрение процедур по проверке и валидации данных, использование множественных источников для корреляции информации	Улучшение качества и точности данных
	Повышение надежности и достоверности аналитических выводов

Источник: составлено авторами

сегодняшний день перед государствами стоят вызовы, связанные с гармоничной интеграцией цифровых инструментов при условии сохранения безопасности и конфиденциальности данных. Для минимизации рисков предполагается проведение контрольных мероприятий, базирующихся на системе критериев, сформированных в соответствии с выявленными угрозами.

**Список источников:**

1. *Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам осуществления государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» от 18.07.2011 N 242-ФЗ (последняя редакция)*
2. *Аналитика государственный больших сектор данных использует в анализ правительстве: данных.* – <https://medium.com/@intellectyx/big-data-analytics-in-government-how-the-public-sector-leverages-data-insights-21374a87ddf2>
3. *Анализ больших данных: учебное пособие / И. Б. Тесленко, В. Е. Крылов, А. М. Гу-*

*бернаторов [и др.]. – Москва: КноРус, 2024. – 295 с.*

4. *Городнова Н.В. Метод оценки качества информационных потоков при формировании Dig data в цифровой экономике // Вопросы инновационной экономики. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-otsenki-kachestva-informatsionnyh-potokov-pri-formirovanii-big-data-v-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 26.02.2025).*

5. *Индуктивное обоснование алгоритмов и технологий в прикладных*

6. *задачах обработки и анализа данных: монография / А. В. Гаврилов, С. М. Зеркаль, А. В. Пешков [и др.]. – Москва: Русайнс, 2023. – 194 с.*

7. *Исследование Аналитического Центра при Правительстве Российской Федерации «Большие данные для государственного управления».* URL: <https://ac.gov.ru/files/content/10087/pushkin-bolshie-dannye-dlya-gosupravleniyapdf.pdf> (дата обращения: 26.02.2025)/

8. *Косоруков А.А., Кшеменецкая М.Н. Большие данные в практике управления современным государством // Тренды и*

управление. 2019. № 1. С. 74-81.

9. Липски, С. А., Система государственного управления: учебник/ С. А. Липски. – Москва: КноРус, 2022. – 229 с.

10. Мумладзе, Р. Г., История государственного управления: учебник/ Р. Г. Мумладзе, А. И. Афонин, В. А. Смирнов. – Москва: Русайнс, 2024. – 325 с.

11. Ниязбекова Ш.У., Иванова О.С. Развитие fintech и Big data в финансовой сфере: особенности, проблемы, возможности // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2020. № 1(32). С. 30-36. DOI: 10.21777/2587-554X-2020-1-30-36.

12. Опарина, Т. А., Теория и история государственного управления: учебно-практическое пособие / Т. А. Опарина. – Москва: Русайнс, 2024. – 91 с.

13. Осинюк В.А. Концепция развития электронной демократии в современной России: особенности и перспекти-

вы // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2022. №1 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-razvitiya-elektronnoy-demokratii-v-sovremennoy-rossii-osobennosti-i-perspektivy> (дата обращения: 26.02.2025).

14. Осинюк В.А. Концепция развития электронной демократии в современной России: особенности и перспективы // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2022. №1 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-razvitiya-elektronnoy-demokratii-v-sovremennoy-rossii-osobennosti-i-perspektivy> (дата обращения: 20.03.2025).

15. Сулимова Е.А., Ермишин М.В. Применение современных цифровых технологий в бизнесе // Экономика строительства. 2022. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-sovremennyh-tsifrovyyh-tehnologiy-vbiznese> (дата обращения: 20.03.2025).

---

#### УДК: 504.064

МАСЛОВА Ангелина Сергеевна\*,  
Студент учебной группы ГМУ22-1В Факультета  
«Высшая школа управления» Финансового  
университета при Правительстве Российской  
Федерации  
Москва  
Urogug17@mail.ru

MASLOVA Angelina Sergeevna\*,  
Student of the study group GMU22-1V of the Faculty  
of Higher School of Management of the Financial  
University under the Government of the Russian  
Federation  
Moscow

38

АНТИПОВА Евгения Александровна\*,  
Студент учебной группы ГМУ22-1В Факультета  
«Высшая школа управления» Финансового  
университета при Правительстве Российской  
Федерации  
Москва  
Janekobeyn@gmail.com

ANTIPOVA Evgenia Alexandrovna\*,  
Student of the study group GMU22-1V of the Faculty  
of Higher School of Management of the Financial  
University under the Government of the Russian  
Federation  
Moscow

## ПРОМЫШЛЕННОЕ ЗАГРЯЗНЕНИЕ ВОЗДУХА В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ИСТОЧНИКИ, ПОСЛЕДСТВИЯ И СТРАТЕГИИ СНИЖЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ

Аннотация: Свердловская область является одним из развитых промышленных регионов России, имея большой экономический потенциал. Наличие производственных предприятий обуславливает высокий уровень загрязнения атмосферного воздуха. В статье рассматриваются основные источники загрязнения, их влияние на здоровье населения и экосистемы, а также возможные пути решения данной проблемы. Анализируются данные источников государственного мониторинга, статистика выбросов и меры, принимаемые властями для снижения негативного воздействия.

Ключевые слова: загрязнение воздуха, экология, Свердловская область, промышленные выбросы, здоровье, население, охрана атмосферного воздуха.

---

{\*Научный руководитель: Рябенко Алексей Александрович, К.э.н., Старший преподаватель Кафедры «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; aaryabchenko@fa.ru  
\*Supervisor: Ryabchenko Aleksey Alexandrovich, PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of State and Municipal Administration, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation}

## **INDUSTRIAL AIR POLLUTION IN THE SVERDLOVSK REGION: SOURCES, CONSEQUENCES AND STRATEGIES FOR REDUCING THE ENVIRONMENTAL BURDEN**

*Abstract: The Sverdlovsk region is one of the developed industrial regions of Russia, having great economic potential. The presence of manufacturing enterprises causes a high level of atmospheric air pollution. The article discusses the main sources of pollution, their impact on public health and ecosystems, as well as possible solutions to this problem. The data from government monitoring sources, emission statistics and measures taken by the authorities to reduce the negative impact are analyzed.*

*Keywords: air pollution, ecology, Sverdlovsk region, industrial emissions, public health, atmospheric air protection.*

Сегодня одной из главных угроз Свердловской области является проблема загрязнения окружающей среды, которую справедливо называют «бомбой замедленного действия». Регион, обладая мощным промышленным потенциалом, сталкивается с колоссальным уровнем выбросов вредных веществ на промышленных предприятиях. Согласно Национальному экологическому рейтингу, который с 2009 года ведется общероссийской организацией «Зелёный патруль» (согласно принципам декларации Конференции ООН по окружающей среде и развитию), Свердловская область выступает главным аутсайдером, занимая последнее 83 место среди всех регионов России. Внизу рейтинга также фигурируют Челябинская область, Приморский край и Забайкальский край.

Цель данной статьи – проанализировать текущую ситуацию, связанную с качеством атмосферного воздуха в Свердловской области, выявить основные тенденции к загрязнению и оценить эффективность принимаемых мер на разных уровнях власти, а также рассмотреть опыт регионов, который можно интегрировать в Свердловской области.

Ключевой проблемой загрязнения воздуха в Свердловской области является огромное количество промышленных выбросов: 20% загрязнений приходится на автотранспорт, ЖКХ, строительство, различные природные факторы, остальные 80% - это последствия выбросов в атмосферу вредных веществ. В субъекте показатель загрязненности воздуха AQI (на момент написания статьи) составляет 78, в качестве сравнения, в Москве он равен 48. Показатель учитывает измерения концентрации основных загрязнителей и веществ: PM<sub>2.5</sub>, PM<sub>10</sub>, озона, двуокиси азота, диоксида серы и окиси углерода. Здесь значение данного показателя почти в 1,3 раза выше, чем по всей России.

На территории региона расположено порядка 1,5 тыс. промышленных предприятий, а также более 170 объектов хране-

ния производственных отходов, включая металлургические, которые опасны тем, что при разложении выделяемые токсины способны мигрировать на расстояние до 200 километров, лишая соприкоснувшуюся почву плодородия и отравляя грунтовые воды, как следствие на данных участках снижается урожайность, в худшем случае - полностью вымирает экосистема.

Свердловская область - это эпицентр отравляющих выбросов по всей России, так как в области сосредоточены предприятия черной и цветной металлургии (ПАО «ММК», «Уралэлектромедь», «НТМК»), энергетики (угольные ТЭЦ) и химической промышленности. Ежегодно в атмосферу субъекта выбрасываются огромные массы высокотоксичных соединений, включая фенол, формальдегиды, сероводород, оксиды азота и соли тяжелых металлов. Регистрируемые концентрации данных поллютантов нередко превышают предельно допустимые значения.

Для детального понимания причины критических показателей состояния атмосферы в Свердловской области, рассмотрим ситуацию на примере Нижнетагильского металлургического комбината (НМТК). Он также носит негласное название «предприятие первого класса опасности». Согласно Федеральному закону «Об охране окружающей среды» первый класс опасности присваивается объектам, которые выбрасывают более 30 тонн канцерогенов в год, а также вырабатывают особо опасные отходы и имеют выбросы диоксида серы и оксида азота, превышающие 200 тыс. тонн в год.

В январе 2022 года у вокзала Нижнего Тагила зафиксировано превышение концентрации сероводорода в 17,5 раз, а в октябре 2024 года в районе Красного Камня зафиксировали превышение допустимых норм содержания угарного газа и оксида азота в 2,1 раза выше нормы. Такие показатели являются критическими не только для почвенного и водного покрова и атмосферы, но и для самого человека. Влияние загрязнения на чело-

века оказывает большое значение, это приводит к врожденным патологиям (порокам сердца, ДЦП, умственной отсталости из-за воздействия токсинов на плод), отставанию в развитии из-за хронической интоксикации, раку лёгких, гортани, мочевого пузыря, хроническому бронхиту, астме, болезням сердца, а также к преждевременной смерти.

Результаты эпидемиологических исследований показывают, что диоксид азота снижает устойчивость к легочным инфекциям. Так, например, жители, проживающие в радиусе 1 км от НМТК, обращаются в поликлиники с респираторными заболеваниями, болезнями органов зрения, нервной системы и кожи на 14% чаще, чем те, кто жил от предприятия дальше на 3 км. Стоит отметить, что при постоянном выбросе паров бензола, поражение сказывается на костном мозге, печени и почках, а также повышает риск развития лейкемии.

Рассмотрим ещё один пример. Вблизи города Новоуральск, в поселке Калиново функционирует Калиновский химический завод (КХЗ). Его специализация – производство взрывчатых веществ, промышленных химикатов и компонентов. Не смотря на промышленный потенциал, уровень беспокойств среди населения в этом субъекте крайне высок, так как вся производимая продукция тестируется в окрестностях самого субъекта. Кроме входного контроля и мониторинга процессов производства, завод проводит испытания, а это значит, что ежемесячно в атмосфере выделяются токсины свыше 20 видов взрывчаток (из них аммониты, динамиты, эмульсионные взрывчатые вещества, промежуточные детонаторы, специализированные взрывчатые смеси). Безусловно, данное предприятие имеет стратегическое значение в рамках всего государства. Оно обеспечивает горнодобывающий, строительный, инженерный, нефтегазовый, оборонный сектора, также находит применение в космической отрасли, в исследованиях в области физики и при аварийно-спасательных работах. Производство взрывчатых веществ необходимо государству для экономического развития и безопасности.

Основной задачей для улучшения атмосферного воздуха Свердловской области ставится снижение антропогенной нагрузки. Согласно Федеральному закону № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха» и Постановлению Правительства РФ № 1830 «О предельно допустимых выбросах (ПДВ) загрязняющих веществ в атмос-

ферный воздух», показатели должны соответствовать значениям, приведенным в таблице 1.

Таблица 1 – Нормы показателей допустимых выбросов

Загрязняющее вещество	Максимальная разовая ПДК, (мг/м3)	Среднесуточная ПДК, (мг/м3)
Диоксид азота	0,2	0,04
Оксид углерода	5,0	3,0
Диоксид серы	0,5	0,05
Взвешенные частицы (PM2.5)	0,16	
Формальдегид	0,05	0,01

Источник: составлено авторами

Достижение данных показателей с уклоном на развитие осуществляется только за счёт технологической модернизации предприятий.

И так, для реабилитации атмосферного воздуха, в первую очередь, необходимо сократить ежедневное количество выбросов, и лишь за тем перейти к очистке основного атмосферного массива. На сегодня такая практика уже существует на предприятиях области. Возникла она благодаря примеру Санкт-Петербурга, который считается самым заботящимся об атмосферной среде городом. На его предприятиях, начиная с 2014 года, устанавливаются современные системы газоочистки, которые со временем стали функциональными и многоступенчатыми. На сегодняшний день применяются три поколения систем очистки:

- 1) Механические пылеуловители, которые дают эффективность в 70-85%;
- 2) Электрофильтры – эффективность до 99%;
- 3) Рукавные фильтры с наномембранами – эффективность 99,9%.

Область применения каждой системы отражена в таблице 2.

После установки рукавных фильтров на Нижнетагильском металлургическом комбинате выбросы пыли сократились на 380 тонн в год.

Особого внимания заслуживает реализация принципов наилучших доступных технологий (НДТ), получившая институциональное оформление в рамках федерального проекта «Внедрение НДТ». НДТ представляют собой совокупности технологически передовых и экономически осуществимых решений, направленных на минимизацию антропогенного

Таблица 2 – Область применения систем очистки

Технология	Диапазон управления, (мкм)	Основные загрязнители	Сферы применения
Механические	10-100	крупная пыль, стружка	первичная обработка, деревообработка
Электрофильтры	1-10	зола, металлические аэрозоли	Металлургия, энергетика
Наномембранные	<1	токсины, PM2.5	микроэлектроника, химия

Источник: составлено авторами

воздействия при обеспечении устойчивых параметров производственного процесса. Роспотребнадзор установил, что эмпирические исследования демонстрируют, что системный переход на НДТ обеспечивает снижение объемов атмосферных выбросов в среднем на 22%, что достигается за счет внедрения ресурсосберегающих технологических процессов, применения высокоэффективного газоочистного оборудования, цифровизации систем экологического мониторинга.

Стимулирующим фактором выступает система экономических преференций для предприятий, осуществляющих технологическую модернизацию, включающая целевые субсидии на закупку оборудования (согласно Постановлению Правительства № 1148 от 2019), дифференцированные ставки экологических платежей (ст. 67 Федерального закона № 7-ФЗ), налоговые льготы по налогу на имущество (Налоговый кодекс РФ, ст. 381).

Результаты апробации НДТ на промышленных предприятиях Уральского региона свидетельствуют о формировании новой модели экологически ориентированного производства, соответствующей принципам циркулярной экономики. Но все таким же перспективным направлением исследований остается разработка методик количественной оценки эколого-экономической эффективности внедрения НДТ с учетом региональных производственных спецификаций.

Таким образом, проблема загрязнения атмосферного воздуха в Свердловской области продолжает оставаться значимой экологической и социальной проблемой. Анализ текущей ситуации демонстрирует сохранение высокого уровня антропогенной нагрузки, обусловленного промышленными выбросами, что оказывает негативное воздействие как на здоровье населения, так и на состояние экосистем региона. Для улучшения качества атмосферного воздуха необходима комплексная многоуровневая стратегия, включающая

совершенствование государственного экологического контроля за промышленными предприятиями, внедрение современных ресурсосберегающих и малоотходных производственных технологий, а также работу по формированию экологического сознания и повышению экологической культуры населения. Особую актуальность приобретает разработка научных подходов к управлению качеством атмосферного воздуха, учитывающих специфику промышленного комплекса и экологические особенности Свердловской области. Это позволит выработать эффективные механизмы минимизации негативного антропогенного воздействия и создания благоприятной среды обитания для населения региона.

*Список источников:*

1. *Федеральный закон № 96-ФЗ (1999). Об охране атмосферного воздуха (ред. от 2023). <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 25.03.2025).*
2. *Министерство природных ресурсов и экологии Свердловской области. (2024). Государственный доклад «О состоянии окружающей среды Свердловской области в 2023 году». <https://mprso.midural.ru> (дата обращения: 22.03.2025).*
3. *Бурков, В. В., & Корякина, Е. А. (2020). Промышленное загрязнение атмосферного воздуха в Свердловской области: анализ и пути снижения. Экология и промышленность России, 24(3), 56–61. (дата обращения: 19.03.2025).*
4. *Голубчиков, О. Ю., & Смирнова, А. А. (2021). Экологические последствия промышленного загрязнения в крупных городах Урала. Вестник экологии, 45(2), 78-89. (дата обращения: 23.03.2025).*
5. *Кузнецов, П. В., & Морозова, Л. К. (2022). Оценка влияния металлургических предприятий на качество воздуха в Свердловской области. Экология и промышленность России, 26(4), 34-41. (дата обращения: 29.03.2025).*
6. *Черепанов, А. С., & Иванова, Н. П. (2019). Влияние промышленных выбросов на здоровье населения Уральского регио-*

на. Гигиена и санитария, 98(5), 432–438. <https://doi.org/10.1016/j.jhs.2025.03.001> (дата обращения: 15.03.2025).

7. ЕМИСС (Единая межведомственная информационно-статистическая система). (2024). Динамика выбросов загрязняющих веществ в атмосферу по Свердловской области (2015–2024 гг.). <https://www.fedstat.ru> (дата обращения: 23.03.2025).

8. РИА Новости. (2024, 15 февраля). В

Свердловской области усиливают контроль за выбросами промышленных предприятий. <https://ria.ru> (дата обращения: 19.03.2025).

9. Коммерсантъ-Урал. (2023, 10 ноября). Экологическая нагрузка в Нижнем Тагиле: проблемы и решения. <https://www.kommersant.ru> (дата обращения: 17.03.2025).

---

## УДК 364

МЯСНИКОВ Алексей Евгеньевич\*,  
Студент, Финансовый университет при  
Правительстве Российской  
Федерации, Москва  
89165093717a@gmail.com

MYASNIKOV Alexey Evgenievich\*,  
student, Financial University under the  
Government of the Russian Federation,  
Moscow

# СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ СЕМЕЙ, ОПЫТ ДВУХ СТРАН: РОССИЯ И БЕЛАРУСЬ

*Аннотация:* В статье отражены результаты исследования форм и видов социальных услуг, на примере РФ и Беларуси. Изучение особенностей государственных программ социальной поддержки, эффективности реализации социальных услуг данных стран, позволило выявить ряд проблем, для решения которых предлагаются меры по совершенствованию механизмов предоставления социальных услуг.

*Ключевые слова:* социальные услуги, меры социальной поддержки семей с детьми, семья, государственная социальная политика

## SOCIAL SERVICES AS AN INSTRUMENT OF FAMILY SUPPORT, EXPERIENCE OF TWO COUNTRIES: RUSSIA AND BELARUS

42

*Abstract:* The article reflects the results of the study of the forms and types of social services, on the example of the Russian Federation and Belarus. The study of the features of state programs of social support, the effectiveness of the implementation of social services in these countries, made it possible to identify a number of problems, for the solution of which measures are proposed to improve the mechanisms for the provision of social services.

*Keywords:* social services, measures of social support for families with children, family, state social policy

В последние десятилетия социальные услуги стали важным инструментом государственной политики, направленной на поддержку различных слоев населения, особенно семей, находящихся в трудной жизненной ситуации. В условиях экономических и социальных изменений семьи сталкиваются с новыми вызовами, требующими комплексной поддержки со стороны государства. Разнообразие форм и методов предоставления социальных услуг, рассматриваемые как опыт реализации мер социальной поддержки, их влияние изменение уровня благосостояния граждан, вызывают значительный интерес, поскольку позволяют выявить лучшие

практики и использовать данный положительный опыт.

Научно-теоретические основы предоставления социальных услуг выстраиваются на сложившихся представлениях о содержании и особенностях услуг (как вида экономической деятельности), на положениях социальной политики и ее составной части – семейной политики, рассматриваемой как отдельное направление.

Как показало проведенное исследование, вопросам содержания и развития социальных услуг уделяется значительное внимание. Особый интерес представляют проблемы формирования территориальных экосистем социальных услуг, что осо-

---

{\*Научный руководитель: Зуденкова Светлана Александровна кандидат экономических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; SAZudenkova@fa.ru

\*Supervisor: Svetlana A. Zudenkova PhD in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation}

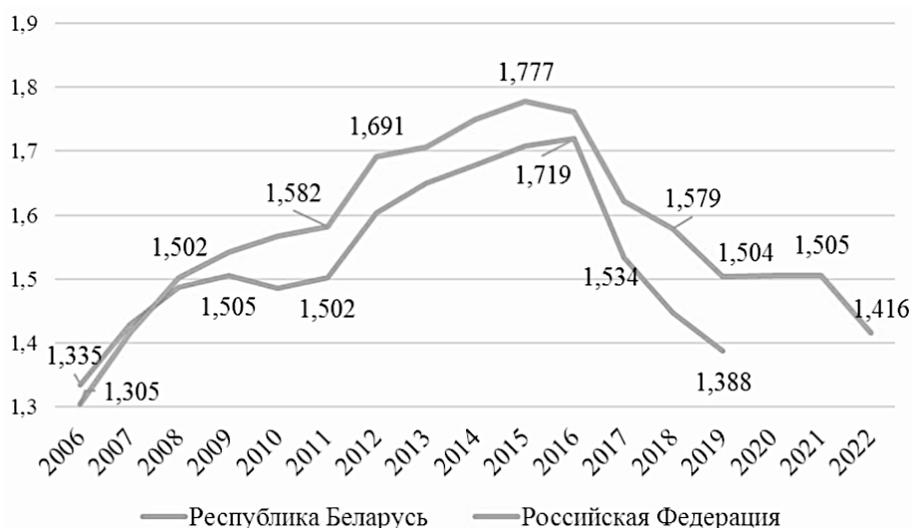
бенно актуально для современного этапа развития государств, этапа активного использования цифровых технологий [1]; более широко проблемы цифровизации социально-экономической политики, в т.ч. последствия для сферы социального обеспечения, анализирует О.В. Леонова [2]. В этой связи, сравнительный анализ организации и содержания социальных услуг позволяет оценить не только эффективность существующих мер поддержки, но и учет современных технологий, используемых для их предоставления.

Россия и Беларусь, имея схожие истори-

ческие и культурные предпосылки, в последние десятилетия вырабатывают свои подходы к предоставлению социальных услуг, направленных на поддержку семей. Несмотря на общие черты в социально-экономических системах, каждая из этих стран имеет свои особенности в организации социальной помощи. Изучение их опыта позволит не только глубже понять актуальные проблемы и пути их решения, но и предложить возможные пути улучшения социальной политики, направленной на поддержку семей.

В современных условиях развития обще-

**Рисунок 1 – Динамика суммарного коэффициента рождаемости в Республике Беларусь и Российской Федерации в 2006-2022 гг.**



Источник: составлено автором на основе источников [3, 4]

**Рисунок 2 – Коэффициент естественного прироста населения в Республике Беларусь и Российской Федерации в 2006-2022 гг.**



Источник: составлено автором на основе источников [3, 4]

ства социальная поддержка семей является государствообразующим фактором, который способствует улучшению демографической ситуации. Важным инструментом поддержки семей в РФ являлся национальный проект «Демография», поскольку с каждым годом имеется негативная тенденция по рождаемости в Республике Беларусь и Российской Федерации (рисунок 1-2).

Определенные сложности связаны с недостаточностью финансирования для решения застаревших проблем, сложными административными процедурами и недостаточной координацией между различными уровнями власти.

За период реализации национального проекта «Демография» было создано свыше 263 тысяч новых мест в детских садах по всей стране для детей младше трёх лет. При этом, важно отметить, что более 18 тысяч мест приходится на частные детские сады, что свидетельствует о развитии как государственного, так и частного сектора в сфере дошкольного образования [3].

Следует отметить, что достижение столь высоких показателей стало результатом не только создания новых мест в детских садах, но и реализации ряда сопутствующих мер, таких как:

- оптимизация работы существующих дошкольных учреждений;
- повышение квалификации педагогического персонала;
- внедрение инновационных методик воспитания и обучения;
- усиление контроля за качеством предоставляемых услуг.

Вместе с тем, необходимо учитывать региональные особенности. Неравномерное распределение населения и различный уровень развития инфраструктуры в отдельных регионах России могут приводить к небольшим отклонениям от среднестатистических показателей. Поэтому продолжение целенаправленной работы по обеспечению равного доступа к дошкольному образованию во всех регионах страны остается одной из приоритетных задач российского правительства.

Для развития детского здравоохранения в России с 2019 года построено и реконструировано 19 детских больниц, почти 99% детских поликлиник дооснащены медицинскими и реализовали организационно-планировочные решения внутренних пространств. Детская смертность в стране ежегодно снижается, так если в 2019 году показатель на 100 тысяч соответствующего

населения составлял 54,1, то в 2023 году – 40,7, уточняется в документе [3].

В последние годы в стране были предприняты меры для улучшения условий жизни семей, включая увеличение пособий на детей, развитие инфраструктуры для родителей и детей, а также программы поддержки многодетных семей.

В Республике Беларусь действует система государственных пособий, которая включает в себя три группы пособий: по материнству, семейные, по временной нетрудоспособности по уходу за детьми - всего 11 видов.

Образовательный процесс на уровне дошкольного образования обеспечивают 55,7 тысячи педагогических работников, из них с высшим образованием — 66,3 процента. Педагогических работников, имеющих высшую и первую квалификационные категории, — 60,9 процента [4].

Особое внимание уделяется воспитанию и ассимиляции в обществе детей инвалидов [5]. Социальная политика Беларуси в области поддержки семей с детьми направлена на создание благоприятных условий для воспитания детей и улучшение качества жизни семей. Среди проблем, требующих решения следует выделить недостаточную доступность услуг в отдаленных регионах и необходимость повышения уровня пособий; для их решения требуется дальнейшее развитие социальных программ в части нацеленность на устойчивое развитие общества [6].

Итоги сравнительного анализа социальных услуг, предоставляемых семьям в России и Беларуси, иллюстрирует таблица 1. Как свидетельствуют данные таблицы, каждая из рассматриваемых стран имеет свои уникальные особенности в подходах к предоставлению социальных услуг. В России система социальных услуг характеризуется многообразием программ, однако сталкивается с проблемами финансирования и недостаточной информированностью населения о доступных возможностях. Беларусь демонстрирует высокую степень государственной поддержки, однако существует необходимость в более гибком подходе к нуждам различных категорий семей.

Выявленные в ходе анализа особенности позволяют обосновать направления совершенствования социальных услуг для семей. Такими направлениями являются: развитие информационных систем для повышения доступности социальных услуг, усиление межведомственного взаи-

Таблица 1 – Сравнительный анализ социальных услуг, предоставляемых семьям в РФ и Беларуси

Параметр	Россия	Беларусь
Основные программы поддержки	Национальный проект «Демография», материнский капитал, региональные программы	Государственные пособия, программа семейного капитала
Размер пособия по уходу за ребенком	Пособие назначается в зависимости от региональных выплат	35-45 процентов от среднемесячного заработка по стране
Единовременные выплаты при рождении ребенка	Выплаты зависят от региона, существуют федеральные и региональные меры	10 БПМ (первый ребенок), 14 БПМ (второй и последующие)
Поддержка многодетных семей	Региональный материнский капитал, дополнительные социальные пособия, льготы по ипотеке	Единовременные пособия, дополнительные выплаты, бесплатные услуги няни
Доступность дошкольного образования	99,5 процентов охвата детей дошкольными учреждениями	Дефицит мест в регионах, лучшее обеспечение в столице
Поддержка детей с инвалидностью	Доступ к детским поликлиникам, специализированным учреждениям	235 учреждений специального образования, включая специальные школы и детские сады
Основные проблемы	Неравномерное финансирование по регионам, бюрократия	Недостаточное количество детских садов в регионах, необходимость повышения пособий
Стратегия дальнейшего развития	Оптимизация социальной политики, повышение качества услуг	Укрепление института семьи, пропаганда здорового образа жизни

Источник: составлено автором

модействия, внедрение новых форм поддержки семей, таких как дистанционные консультации и сопровождение, усиление мониторинга эффективности социальных программ, а также использование новых технологий, в т.ч. предполагающих использование искусственного интеллекта, для повышения эффективности деятельности органов власти по предоставлению социальных услуг семьям с детьми. Одним из инструментов достижения целей государственной политики является механизм Социального казначейства, практические шаги к реализации которого предпринимаются в рассматриваемых странах. Социальное казначейство позволяет не только упростить для граждан получение мер социальной поддержки, но и сделать процесс администрирования мер поддержки более прозрачным для государства, что в итоге способствует экономии бюджетных средств, выделяемых для функционирования системы социальной поддержки. Таким образом, достижению целей социальной поддержки семей с детьми в рассматриваемых странах уделяется значительное внимание, о чем свидетельствуют не только отчетные данные органов вла-

сти, но и повышение общего уровня благосостояния семей с детьми. Использование современных инструментов, позволит повысить эффективность системы социальной поддержки и будет способствовать достижению целей развития государства.

Список источников:

1. Демичев, И. В. Экосистема социальных услуг и жизнедеятельность семьи в условиях цифрового перехода / И. В. Демичев // *Власть*. – 2022. – Т. 30, № 6. – С. 65-70. – DOI 10.31171/vlast.v30i6.9346. – EDN OBBLGE.

2. Леонова, О. В. Цифровизация социально-экономической политики: возможности и риски в современной России / О. В. Леонова // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2024. – Т. 19, № 6. – С. 35-71. – DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-6-35-71. – EDN LOSQHQ.

3. *Оперативные демографические показатели за январь-июль 2024 года [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://76.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/operativnye\\_demograficheskie\\_pokazateli\\_za\\_yanvar-iyul\\_2024\\_g.pdf](https://76.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/operativnye_demograficheskie_pokazateli_za_yanvar-iyul_2024_g.pdf) (дата обращения 21.01.2025).*

4. Проект Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 года [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR/proekt-Natsionalnoj-strategii-ustojchivogo-razvitija-na-period-do-2040-goda.pdf>. (дата обращения 29.01.2025).

5. Health data overview for the Republic of Belarus [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://data.who.int/countries/112>. (дата обращения 26.01.2025).

6. Арсеньева С. Семья как основа мира // Союзное вече. Газета Парламентского собрания Союза Беларуси и России. 2024. С. 10.

---

## УДК 339.924.6

ОГАННИСЯН Эрик Гегамович\*,  
студент 4 курса факультета международных  
экономических отношений Финансового  
университета при Правительстве Российской  
Федерации,  
Москва  
[Ogannisyane-erik@mail.ru](mailto:Ogannisyane-erik@mail.ru)

OGANNISYAN Erik Gegamovich\*,  
4th year student of the Faculty of International Eco-  
nomic Relations of the Financial University under the  
Government of the Russian Federation,  
Moscow

КОВАЛЕВА Ева Германовна\*,  
студентка 4 курса факультета международных  
экономических отношений Финансового  
университета при Правительстве Российской  
Федерации,  
Москва  
[evagermanovnak@gmail.com](mailto:evagermanovnak@gmail.com)

KOVALEVA Eva Germanovna\*,  
4th year student of the Faculty of International Eco-  
nomic Relations of the Financial University under the  
Government of the Russian Federation,  
Moscow

## ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ИНИЦИАТИВЫ R5 ДЛЯ СТРАН БРИКС

46

*Аннотация: В статье рассматривается история развития БРИКС, дается обзор и основная концепция инициативы R5, анализируется экономический рост и политическое влияние в связи с расширением БРИКС. Приводятся возможные экономические и политические последствия для ключевых стран организации. Акцентируется внимание на перспективах внедрения инициативы для России. Ключевые слова: БРИКС, многополярность, инициатива R5, валюта, доллар, США.*

### PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE R5 INITIATIVE FOR THE BRICS COUNTRIES

*Abstract: The article reviews the history of BRICS development, provides an overview of the main concept behind the R5 initiative, analyses the economic growth and political influence associated with BRICS expansion. It outlines the potential economic and political consequences for the key member states of the organization. The article also highlights the prospects of implementing the initiative in Russia.*

*Keywords: BRICS, multipolarity, R5 initiative, currency, dollar, United States.*

### Введение

Инициатива R5 получила развитие в 2024 году и планируется к дальнейшему совершенствованию во время председательства Бразилии в БРИКС в 2025 году. Предполагается, что расчетная единица R5 может быть преобразована в полноценную международную валюту для взаимных расчетов стран БРИКС. Но мнения по поводу внедрения этой инициативы разделились. Некоторые считают, что но-

вая валюта БРИКС сможет навязать конкуренцию доллару и выбиться в лидеры в международных расчётах, а другие же считают, что единая валюта БРИКС не способна тягаться с долларом США из-за малой востребованности на мировом рынке. БРИКС можно назвать своеобразным механизмом перехода от однополярности к многополярному миру. Система однополярного мира при господстве доллара США переживает большие проблемы

---

{\*Научный руководитель: Новицкая Алла Александровна, к.э.н., доцент кафедры «Международный бизнес» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; [anovitskaya@fa.ru](mailto:anovitskaya@fa.ru)

\*Supervisor: Alla A. Novitskaya, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of International Business, Financial University under the Government of the Russian Federation}

в последние годы. Благодаря интеграции стран БРИКС формируется новая альтернатива уже принятому в мире мировому господству стран Запада и зависимости от них. Попытки введения Р5 странами БРИКС приведут к развитию многополярного мира и переходу к нему, выходу из экономического кризиса, пересмотру предыдущих традиционных международных экономических отношений с опорой только на доллар в сфере экономики, что приведет к решению множества глобальных проблем.

### Основная часть

На протяжении многих лет БРИКС рассматривался как стратегический, альянс стран с различными политическими режимами и иногда испытывающих трудности в двусторонних отношениях. Однако, несмотря на внутренние противоречия, государства блока осознали необходимость координации усилий, учитывая стремительное развитие собственных экономик и желание противодействовать доминированию доллара США в международных финансовых операциях и глобальных институтах. С момента своего основания БРИКС неизменно придерживается принципа невмешательства во внутренние дела стран-участников, акцентируя внимание на взаимовыгодных и сбалансированных экономических отношениях.

В последние годы БРИКС активно развивается и расширяется во всех направлениях. Это связано с тем, что всё меньшее количество стран устраивает текущая обстановка на мировой арене, на которой наблюдается существенная дискриминация между развитыми и развивающимися странами. Соответственно, всё больше и больше стран начинают разделять интересы БРИКС и развиваться в том же направлении. Президент В.В. Путин, отметил, что «доминирующей тенденцией современного этапа мирового развития является формирование нового, более справедливого миропорядка, основанного на приоритете международного права» и именно формирование этого миропорядка является ключевой целью БРИКС. В начале же 2024 года в состав объединения вошли ещё четыре страны: ОАЭ, Иране, Египет и Эфиопия. Это говорит об увеличении политического и экономического влияния на мировой арене, а также, о значительном признании на территории стран Глобального Юга, который в последние годы всё больше развивается. Будучи организацией, заложившей основу будущего институционального оформления нового мирового порядка, БРИКС сыграла решающую роль в укреплении вектора многополярности и развитии ее механизмов.

Рисунок 1 - Динамика ВВП по ППС стран БРИКС и G7 в трлн. \$



Источник: составлено авторами на основе источника [9]

Следует отметить, что БРИКС привлекает не только идеологической формацией, но также развитием экономических отношений, базирующихся на прогрессивных технологиях. К началу 2024 года доля стран БРИКС в мировом ВВП по ППС достигла исторического максимума, составив 35,7%, что на 0,6 процентных пунктов больше по сравнению с предыдущим годом. В то же время доля экономик группы G7 снизилась до 29% (Рисунок 1) [3].

Рост показателей стран БРИКС обуславливается не только индивидуальным планом развития государств, но также совместными инициативами и решениями, которые напрямую влияют на развитие государств. Можно выделить инициативы БРИКС, направленные на усиление взаимодействия в области цепочек поставок, а также проекты, касающиеся торговли и инвестиций с акцентом на устойчивое развитие. Кроме того, стоит отметить Рамочное соглашение о партнерстве стран БРИКС в сфере цифровой экономики. Эти решения помогли побороть странам последствия COVID-19 и выстроить выгодные экономические отношения до 2025 года.

Перейдём непосредственно к инициативе R5. Ещё в 2017 году Экспертная группа, созданная при российском председательстве в БРИКС, выдвинула инициативу создания новой расчетной единицы под названием R5 (такое название она получила из-за того, что валюты 5 стран БРИКС начинаются на одну и ту же букву: real, ruble, rupee, renminbi, rand), которая будет основана на корзине валют стран, находящихся в объединении. Эта инициатива получила развитие в 2024 году и планируется к дальнейшему совершенствованию во время председательства Бразилии в БРИКС в 2025 году.

Предполагается, что расчетная единица R5 может быть преобразована в полноценную международную валюту для взаимных расчетов стран БРИКС. Но мнение по поводу внедрения этой инициативы разделились внутри стран БРИКС. В большей мере в единой валюте заинтересованы Россия, Бразилия и Иран, а Индия и Китай не хотят торопиться с данным решением, так как это может повлечь за собой некоторые трудности. Рассмотрим перспективы внедрения данной инициативы для стран БРИКС и выявим положительные последствия создания единой валюты.

В последние годы международная валютная система переживает глубокий кризис. Современный валютно-финансовый бес-

порядок является результатом ряда экономических и политических факторов, связанных с политикой США, что подрывает доверие к существующей системе и, в первую очередь, к доллару. На сегодняшний день наблюдается нарастающая нестабильность финансовой системы США, а также значительный рост государственного долга, и специалисты не видят перспектив для его сокращения в обозримом будущем. К середине 2024 года доля доллара в глобальной валютной торговле составляет 49,1%, в то время как страны БРИКС обладают значительными долларовыми резервами. Теоретически, в случае согласованных действий этих стран на мировом рынке, возможен серьезный кризис в мировой финансовой системе.

Также при господстве США мы можем наблюдать явную дискриминацию некоторых стран, которые не согласны с их политикой. Среди прочих это Афганистан, Венесуэла, Иран, а теперь и Россия. На каждую из этих стран наложены санкции, а у некоторых российских граждан изъяли активы на территории стран ЕС и США. Данные прецеденты также говорят об увеличении мирового недоверия к США, а соответственно и к доллару. Ожидание того, что развивающиеся страны смогут снизить свою зависимость от доллара и создать независимую платежную систему, альтернативную доминированию США, стало важным фактором, который способствовал расширению блока БРИКС и принятию решения развивать инициативу R5.

Ещё один парадокс, в эпоху глобализации и развития многополярного мира не может быть однополярной валюты. Многополярная экономика, где несколько стран играют ключевую роль на мировой арене, не может функционировать с одной унифицированной валютой и платежной системой. Концепция замены доллара США иной национальной валютой, например рупией или другой, неизбежно приведет к тем же структурным проблемам, с которыми сталкивается нынешняя система. Причина заключается в том, что на мировой арене всегда существует определенная зависимость от господствующей валюты для стабильности международных расчетов. Соответственно, нужно ориентироваться на создание и функционирование нескольких главных мировых валют в международной валютной системе, чтобы минимизировать дискриминацию господствующих стран по отношению к другим государствам, а также снизить риски глобальных кризисов.

По вышеперечисленным причинам, такие страны, как Иран, Россия и Бразилия, наиболее заинтересованы в развитии общей нацвалюты БРИКС, так как ощутили на себе главенство доллара США на мировой арене. Экономике этих стран почти перестроились в условиях санкций и дискриминации по отношению к ним, поэтому они готовы делать шаги в сторону формирования собственного глобального вектора развития на мировой арене.

С Индией и Китаем дела обстоят немного по-другому, эти страны очень зависят от доллара США. Китай и Индия получают большое количество инвестиций из Соединённых Штатов Америки, но при этом данные страны соперничают в разных областях, особенно в сфере высокотехнологической продукции. У этих стран созависимые отношения и, если экономика одной из них будет стоять на пороге рецессии, то это напрямую повлияет на оставшиеся державы. Тем не менее, Китай и Индия делают шаги в сторону постепенного наращивания производственной силы с минимальным влиянием других государств на этот процесс, в особенности США.

Индия и Китай стремятся к решению собственных конфликтов и переходу к сотрудничеству, так как они постепенно готовы отстраниться от влияния США. Ранее считалось, что США играют ключевую роль в разрешении конфликта между Индией и Китаем, но сегодня это мнение уже не является очевидным. США заявили, что воспринимают Индию скорее как инструмент для противостояния с Китаем, чем как независимую державу с собственными геополитическими интересами.[7].

Недавно Соединенные Штаты потеряли свое доминирующее положение по вопросам обеспечения безопасности в Азии по отношению к Китаю, а теперь могут только внести обострения в существующие там конфликты. В связи с этим Индия может попытаться изолировать США от решения возникающих в регионе геополитических вопросов. К тому же, на мировой арене сложились благоприятные обстоятельства, из-за которых Индия и Китай всё больше настроены на отстранение от доллара, а именно отказ Саудовской Аравии от продления договора с США об обязательной торговли нефтью в долларах.

Данное решение не говорит о том, что все моментально перестанут торговать в долларах и перейдут на другие валюты, но сигнализирует о поэтапном уменьшении использования доллара в международных

расчётах, связанных с нефтью, а значит и об уменьшении его влияния на мировой арене. Данные предпосылки формируют комфортную среду для стран БРИКС, чтобы начать запуск собственной валюты, что позволит одной части стран укрепить свои интересы на международной арене, а другой части - ускорить развитие собственного благосостояния с минимизацией рисков.

## Заключение

Мировая экономика стоит на пороге мощнейшего экономического кризиса. Учитывая геополитические разногласия многих стран, экономические и финансовые факторы, вероятность наступления кризиса быстро растёт. Страны БРИКС считают, что старая модель глобальной экономики не оправдывает себя, делаются попытки снизить будущие негативные последствия для экономики этих стран и как следствие члены БРИКС занимаются разработками собственной единой валюты.

### Список источников:

1. BRICS CHAIRMANSHIP RESEARCH IMPROVEMENT OF THE INTERNATIONAL MONETARY AND FINANCIAL SYSTEM / [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/press\\_center/2024/10/BRICS\\_Research\\_on\\_IMFS\\_20241008.pdf?ysclid=m3zwyi9izd255130161](https://minfin.gov.ru/common/upload/press_center/2024/10/BRICS_Research_on_IMFS_20241008.pdf?ysclid=m3zwyi9izd255130161) (дата обращения: 10.11.2024).

2. Паулу Ногейра Батиста Шаг за шагом прочь от доллара // Россия в глобальной политике. 2024. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shag-zha-shagom-proch-ot-dollara> (дата обращения: 10.11.2024).

3. Конева В., Маматина А. Расширение БРИКС и единая валюта: как это может изменить мировую экономику / Конева В., Маматина А. [Электронный ресурс] // ТАСС : [сайт]. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/18684589> (дата обращения: 27.11.2024).

4. Яковлев Петр Павлович Расширение БРИКС и новый этап борьбы глобальных альтернатив // Перспективы. Электронный журнал. 2023. №4 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rasshirenie-briks-i-novyy-etap-borby-globalnyh-alternativ> (дата обращения: 10.11.2024).

5. БРИКС / [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. — URL: <https://www.economy.gov.ru/material/direc->

tions/vneshneekonomicheskaya\_deyatelnost/mnogostoronnee\_ekonomicheskoe\_sotrudnichestvo/briks/ (дата обращения: 27.11.2024).

6. Почему враждуют США и Китай. И чем это опасно для мировой экономики / [Электронный ресурс] // Т-Ж : [сайт]. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/trade-war/> (дата обращения: 11.11.2024).

7. Zorawar Daulet Singh India's national interest demands better China ties. Don't let West influence it / [Электронный ресурс] // ThePrint: [сайт]. – URL: [https://theprint.in/opinion/indias-national-interest-demands-better-china-ties-dont-let-west-influence-](https://theprint.in/opinion/indias-national-interest-demands-better-china-ties-dont-let-west-influence-it/2321965/)

[it/2321965/](https://theprint.in/opinion/indias-national-interest-demands-better-china-ties-dont-let-west-influence-it/2321965/) (дата обращения: 11.11.2024).

8. Саудовская Аравия отказалась продлевать договор с США об обязательной торговле нефтью только в долларах / [Электронный ресурс] // Энергетическая политика : [сайт]. – URL: <https://energypolicy.ru/saudovskaya-araviya-otkazalas-prodlivat-dogovor-s-ssha-ob-obyazatelnoj-torgovle-neftyu-tolko-v-dollarah/novosti/2024/18/11/> (дата обращения: 11.11.2024).

9. GDP, PPP (current international \$) / [Электронный ресурс] // World Bank Group: [сайт]. – URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?end=2023&start=2021>

---

## УДК 354

ПЛОТКИНА Таисия Юрьевна\*,  
студентка 2 курса магистратуры  
Факультета «Высшая школа управления»  
Финансового университета при Правительстве  
Российской Федерации,  
Москва  
[taisya\\_plotkina@mail.ru](mailto:taisya_plotkina@mail.ru)

PLOTKINA Taisiya Yuryevna\*,  
2nd year Master's student  
Faculty "Higher School of Management"  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation,  
Moscow

## АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

50

*Аннотация. На основе анализа ключевых инструментов государственного управления высшим образованием обосновано, что внедрение в систему KPI университетов индикаторов, связанных с цифровой трансформацией университетов, является перспективным направлением. Предложен соответствующий перечень показателей и выявлены риски, связанные с их внедрением. В рамках стратегий «сокращения» и «перераспределения» разработаны рекомендации по возможным направлениям и мерам управления выявленными рисками.*

*Ключевые слова: цифровая трансформация, высшее образование, KPI, управление рисками.*

### ANALYZING AND ASSESSING THE RISKS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION

*Abstract. Based on the analysis of key instruments of public administration of higher education, it is substantiated that the introduction of indicators related to the digital transformation of universities into the KPI system of universities is a promising direction. A corresponding list of indicators is proposed and risks associated with their implementation are identified. Within the framework of the «reduction» and «redistribution» strategies, recommendations are developed on possible areas and measures for managing the identified risks.*

*Keywords: digital transformation, higher education, KPIs, risk management.*

---

### Введение

Цифровая трансформация в системе высшего образования – ключевое направление государственной политики, направленное на повышение эффективности, доступности и конкурентоспособности вузов. Внедрение технологий в учебные, управленческие и научные процессы обеспечивает автоматизацию и расширение

образовательных возможностей. Однако цифровизация сопряжена с рисками: снижение качества образования, формализация контроля, сопротивление персонала изменениям.

В этих условиях критически важны системный анализ рисков и разработка механизмов управления ими. Государство, как ключевой регулятор, должно создавать

---

{\*Научный руководитель: Москвитина Екатерина Ильинична, к.э.н., старший преподаватель кафедры «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; [EIMoskvitina@fa.ru](mailto:EIMoskvitina@fa.ru)  
\*Supervisor: Ekaterina Moskvitina, PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of State and Municipal Administration, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation}

инструменты, стимулирующие цифровую трансформацию и минимизирующие её негативные эффекты. Одним из таких инструментов выступают ключевые показатели эффективности (KPI), формализующие оценку цифровых изменений.

### Теоретические основы

Вопрос необходимости государственного вмешательства в отрасль высшего образования является дискуссионным. Так, неизбежность вмешательства государства в сферу образования подчеркивалась еще в трудах М. Фридмана [2]. Однако в настоящее время существуют противоположные позиции, связанные с отсутствием достаточной обоснованности участия государства в образовании [1]. Тем не менее в настоящее время в странах-лидерах цифровой трансформации наблюдается общая тенденция: регулирование цифровых трансформационных процессов со стороны государства способствует минимизации рисков и наиболее полному использованию потенциала цифровых технологий [6]. Государственное регулирование системы ВПО представляет собой совокупность мер прямого и косвенного воздействия на вузы способами законодательного, административного и экономического регулирования и деятельности в целях эффективного функционирования всей высшей школы [3].

Согласно наиболее распространенной классификации, государственное регулирование системы ВПО может осуществляться как прямыми, так и косвенными методами. Так, прямые методы государственного регулирования включают планы и целевые программы, государственные заказы, це-

левое финансирование, стандартизацию образовательных услуг и др., в то время как косвенные методы включают налогообложение, регулирование цен, процентные ставки по кредиту и платежи за коммунальные услуги [3]. Согласно другой классификации, на уровне организации механизмы управления развитием высшего образования могут быть административными, планово-экономическими, ревизионными, стимулирующими и инфраструктурными.

Каждый из обозначенных механизмов на уровне организации высшего образования может быть реализован через систему KPI, одним из главных преимуществ которой является ее универсальность и адаптивность, как отраслевая, так и уровневая. С учетом спектра государственных инструментов регулирования высшего образования и вызовов постиндустриального общества можно отметить, что одним из наиболее действенных инструментов с точки зрения оптимизации процессов управления образованием является внедрение в систему KPI университетов индикаторов, связанных с цифровой трансформацией вузов.

### Внедрение системы KPI для оценки цифровой трансформации вузов

В настоящее время, согласно Методике расчета показателей мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования 2022 года, утвержденной Минобрнауки, целевые показатели деятельности образовательных организаций высшего образования не включают в себя индикаторы, связанные с цифровой трансформацией высших учебных заведений [5].

Е.Ю. Левина в своих исследованиях систе-

Таблица 1 – Рекомендуемые показатели KPI, позволяющие оценить результаты цифровой трансформации высших учебных заведений

№	Процесс	Показатель KPI
1	Учебно-методическое обеспечение	Доля образовательных процессов, осуществляемых посредством цифровых технологий
2	Маркетинг	Доля абитуриентов, привлеченных за счет цифровых ресурсов
3	Научная и инновационная деятельность	Количество цифровых технологий, обеспечивающих научную и инновационную деятельность
4	Информационное обеспечение	Доля автоматизированных бизнес-процессов, управляемых единой информационной системой
5	Обеспечение безопасности	Доля инцидентов безопасности, выявленных и предотвращенных через цифровые системы
6	Подготовка педагогических кадров	Доля процессов в системе повышения квалификации ППС, в которых используются цифровые технологии
7	Мониторинг	Наличие аналитических отчетов, демонстрирующих степень цифровой трансформации высших учебных заведений

Источник: составлено автором

мы управления развитием высшего образования выделяет следующие присущие ей процессы: учебно-методическое обеспечение, маркетинг, научная и инновационная деятельность, информационное обеспечение, обеспечение безопасности, подготовка педагогических кадров, мониторинг [4]. Для наиболее комплексной оценки результатов цифровой трансформации вузов предлагается внедрить показатели КРП с учетом всех присущих системе процессов — Таблица 1. Использование предложенных критериев, направленных на оценку уровня цифровизации вузов, повысит прозрачность и ясность управленческих процессов для государства, а также для всех заинтересованных сторон — как непосредственно вовлеченных в развитие высшего образо-

вания, так и косвенно связанных с ним. В то же время подобное решение влечет возникновение рисков, отраженных в Таблице 2.

Тем самым, на основе выявленных рисков при внедрении показателей, позволяющих оценить степень цифровой трансформации высших учебных заведений, предложенных в Таблице 2, необходимо предложить рекомендации, позволяющие управлять рисками, возможная стратегия по управлению которыми представлена в Таблице 3.

Анализ рисков, сопутствующих цифровой трансформации высших учебных заведений, позволил выделить ряд угроз, управляемых посредством стратегий сокращения и перераспределения. Так, для минимизации риска «излишней бюрократизации» (Риск 2),

Таблица 2 - Возможные риски при внедрении системы КРП

№	Риск	Пояснение
1	Формальный подход к выполнению КРП в силу недостаточной мотивации сотрудников	Ввиду того, что включение дополнительных показателей в систему КРП вуза декомпозируются на конкретных работников, что создает дополнительную нагрузку, без грамотной системы мотивации есть риск формального подхода к его выполнению
2	Излишняя бюрократизация	Введение большого количества КРП может привести к излишней административной нагрузке, что затруднит процессы принятия решений и уменьшит скорость реагирования на изменения
3	Неоднозначность оценки	Отсутствие достаточного методического сопровождения внедрения новых показателей КРП может привести к непониманию методологии оценки и искажению общей картины цифровой трансформации в целом
4	Непонимание значимости показателей и цифровой трансформации в целом	Недостаточная продуманность государственной коммуникационной кампании, связанной с внедрением новых показателей, может привести к непониманию значимости цифровой трансформации в целом
5	Снижение качества образования	Применение цифровых инструментов без надлежащего методического обоснования может снизить эффективность образовательного процесса
6	Игнорирование качественных аспектов	Фокусирование на количественных показателях может снизить уровень внимания к качественным показателям, например, к качеству обучения

Источник: составлено автором

Таблица 3 – Выбор стратегии управления выявленными рисками

№ риска	Возможная стратегия управления риском			
	Принятие	Сокращение риска	Перераспределение риска	Уклонение от риска
1	-	-	+	-
2	-	+	-	-
3	-	-	-	+
4	-	+	+	-
5	-	-	+	-
6	-	-	-	+

Источник: составлено автором

возникающей в результате внедрения KPI, целесообразно применять инструменты цифровизации управленческой отчетности. Это предполагает внедрение автоматизированных панелей мониторинга, интегрированных в единую информационную систему вуза, а также пересмотр и упрощение внутренних регламентов, обеспечивающих согласованное взаимодействие между подразделениями при реализации цифровых преобразований. Государство, в свою очередь, может обеспечить разработку типовых цифровых решений для мониторинга и отчетности, рекомендованных к внедрению во всех вузах, а также профинансировать создание и поддержку национальной платформы для сбора и анализа данных о цифровой трансформации.

Риск «непонимания значимости показателей и цифровой трансформации в целом» (Риск 4) требует как сокращения, так и перераспределения. В качестве ключевых мер предлагается реализация образовательных и просветительских кампаний для преподавателей и административного персонала, направленных на разъяснение целей и логики цифровизации. Государственные органы могут выступать инициаторами и координаторами таких просветительских кампаний, разрабатывать методические рекомендации, а также формировать грантовую поддержку вузов, реализующих лучшие практики в области просвещения и цифровой культуры.

Риск «снижения качества образования» (Риск 5), обусловленный несбалансированным использованием цифровых инструментов, поддается перераспределению через институциональные и методические меры. Среди них — создание экспертных советов по цифровой трансформации с участием специалистов в области педагогики и образовательной методологии, организаторами которых могут являться государственные органы, а также оптимизация соотношения между цифровыми и традиционными форматами обучения, исходя из содержания и целей конкретных дисциплин.

### **Заключение**

Обеспечение цифровой трансформации высшего образования требует комплексного подхода, включающего как разработку стратегических целей, так и управление возникающими рисками. Введение KPI-показателей цифровой зрелости в вузах является перспективным инструментом, однако без системной оценки рисков и механизмов управления ими оно может привести к обратному эффекту.

Предложенные меры по снижению и перераспределению рисков позволяют выстро-

ить устойчивую модель цифровой трансформации, в которой учтены как цели государства, так и возможности образовательных организаций. Основное внимание при этом должно быть уделено прозрачности поддержки, обеспечению прозрачности оценки, а также сохранению качества образования и стимулированию инноваций. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка методик оценки цифровой зрелости, анализ институционального взаимодействия, а также моделирование управленческих решений с учетом динамики цифровой трансформации.

### *Список источников:*

1. Joshua C Hall. *Positive Externalities and Government Involvement in Education* // *Journal of Private Enterprise*. 2006. URL: <https://clck.ru/3LUy8p> (дата обращения: 12.04.2025).

2. Milton Friedman. *The Role of Government in Education* // *Economics and the Public Interest*. 1955. URL: <https://clck.ru/3LUyGE> (дата обращения: 12.04.2025).

3. Лазарев Г.И. *Управление инновациями в системе высшего профессионального образования: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Гос. акад. переподгот. и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиц. сферы. Москва, 2003. 46 с. URL: <https://goo.su/RzzmJV> (дата обращения: 12.04.2025).*

4. Левина Е.Ю. *Система управления развитием высшего образования на основе информационно-когнитивного подхода: специальность 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования»: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Институт педагогики, психологии и социальных проблем. – Казань, 2018. 46 с. URL: <https://clck.ru/3LUyust> (дата обращения: 12.04.2025).*

5. *«Методика расчета показателей мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования 2022 года (на основе данных формы N 1-Мониторинге за 2021 год)» (утв. Минобрнауки России). // СПС Консультант-Плюс. URL: <https://clck.ru/3LUyez> (дата обращения: 12.04.2025).*

6. Санникова Т.Д., Богомолова А.В., Жигалова В.Н. *Зарубежные модели цифровой трансформации и перспективы их использования в российской практике // Экономические отношения. 2019. URL: <https://goo.su/tB0ISAр> (дата обращения: 14.04.2025).*

## УДК 656.02

РОЖКОВ Иван Сергеевич\*,  
Студент факультета экономики и бизнеса  
Финансового университета при Правительстве  
РФ,  
Москва  
Ivanrozhkov200313@gmail.com

ROZHKOV Ivan Sergeevich\*,  
Student of the Faculty of Economics and Business,  
Financial University under the Government of Rus-  
sian Federation,  
Moscow

## РОЛЬ ЛОГИСТИКИ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ТУРИЗМА

*Аннотация: Статья посвящена анализу роли логистики в устойчивом развитии туристической отрасли в современных условиях. Рассматриваются ключевые аспекты логистики, включая оптимизацию транспортных потоков, применение мультимодальных перевозок и внедрение автоматизированных систем управления туристическими маршрутами. Подчеркивается важность современных технологий, таких как анализ больших данных и машинное обучение, для прогнозирования спроса и повышения эффективности маршрутов. Логистика способствует не только повышению качества предоставляемых услуг, но и снижению издержек, создавая конкурентные преимущества для отрасли.*

*Ключевые слова: логистика в туризме, оптимизация транспортных потоков, мультимодальные перевозки, устойчивое развитие туризма.*

### THE ROLE OF LOGISTICS IN SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT

*Abstract: The article analyzes the role of logistics in the sustainable development of the tourism industry in modern conditions. Key aspects of logistics are considered, including optimization of transport flows, application of multimodal transportation and introduction of automated systems for managing tourist routes. The importance of modern technologies such as big data analysis and machine learning for demand forecasting and route efficiency is emphasized. Logistics contributes not only to improving the quality of services provided, but also to reducing costs, creating a competitive advantage for the industry.*

*Keywords: logistics in tourism, optimization of transport flows, multimodal transportation, sustainable tourism development.*

За последние годы одной из сфер, переживающей значительные изменения, можно смело назвать туристическую отрасль. Пандемия, экономические кризисы, политические конфликты – эти и многие другие явления нашей современности так или иначе оказывают влияние на туризм, во многом зависящий от обстановки в мире, причем как на уровне взаимоотношений государств, так и на уровне возможностей отдельных домохозяйств. Закрытие старых «традиционных» туристических маршрутов между некогда сотрудничающими странами способствовало появлению новых, что ставит перед отраслью задачу в скрупулезном исследовании всех аспектов открывшихся направлений работы – и одним из ключевых элементов этого процесса является логистика. Успешное функционирование туристической отрасли во многом зависит от обеспечения грамотной логистики, по-

зволяющей эффективно управлять потоками ресурсов, людей и информации в этой области. Помимо этого, стоит отметить, что правильная организация логистических процессов во многом позволяет как повысить качество предоставляемых услуг, так и сократить издержки по их предоставлению потребителю. Учитывая современные вызовы, бросаемые туристической отраслью на самых разных уровнях, необходимо уделить особое внимание роли логистики в оптимизации транспортных потоков и повышении экономической эффективности с сфере туризма.

В первую очередь при раскрытии данной темы стоит отметить, что логистика в туризме, учитывая специфику данной сферы предоставления услуг, является ключевым фактором большинства внутренних процессов, таких как организация подачи транспорта, планирование туристических маршрутов, снабжение

{\*Научный руководитель: Яворская Мария Олеговна, доцент кафедры «Логистика» Финансового университета при Правительстве РФ; MOVorontsova@fa.ru

\*Supervisor: Maria Yavorskaya, Associate Professor of the Department of Logistics, Financial University under the Government of the Russian Federation}

туристических объектов, управление материальными потоками и других. Роль логистики в обеспечении данных процессов заключается в повышении доступности туристических направлений, сокращении временных затрат, управлении инфраструктурой гостиниц и отелей, а также в координации межсекторальных связей для создания единого непрерывного процесса предоставления услуги конечному потребителю. Иными словами, одна из ключевых целей логистики в туризме – это обеспечение таких условий предоставления услуги, при которых достигается максимальный уровень эффективности деятельности и минимизации издержек за счет оптимизации процессов (таких как транспортное сопровождение, букинг и т.д.).

Рассмотрим более подробно представленные выше элементы. Оптимизация транспортных потоков заключается в рационализации планирования маршрутов, снижении издержек на обеспечение транспортировки туристов, а также в сокращении временных затрат в рамках туристического маршрута. Отметим же способы, благодаря которым возможно достижение поставленных задач.

Во-первых, уже на этапе планирования возникает необходимость в применении инструментов прогнозирования и управления спросом, таких как анализ больших данных, разработка математических моделей, применение машинного обучения и другие. Например, анализ исторических данных позволяет определить тренды и закономерности сезонности спроса на туристические услуги, а также выявить степень заинтересованности туристов в специальных событиях (фестивалях, культурных праздниках, спортивных мероприятиях и т.д.). Анализ же текущих данных дает возможность корректировать уже существующие туристические программы согласно изменениям в экономической среде, социально-экономической обстановке и погодным условиям. А современные технологии, став неотъемлемой частью множества сфер деятельности, применяются в рамках анализа больших данных в целях определения спроса в реальном времени по упоминаниям туристических достопримечательностей в социальных сетях, новостных источниках и поисковых запросах, или же как инструменты машинного обучения по моделированию различных сцена-

риев, учитывающих множество факторов и предугадывающих дальнейший рост или спад спроса на туристический маршрут. Полученные благодаря данному способу данные по прогнозируемому спросу позволяют туристической фирме оптимизировать используемые ресурсы в пользу наиболее востребованных маршрутов, корректируя логистику железнодорожных и авиаперевозок, а также бронирования гостиниц.

Во-вторых, немаловажную роль в развитии туризма логистика способна выполнять за счет применения метода мультимодальных перевозок – комплексной логистической стратегии, которая заключается в комбинировании различных видов транспорта: наземного (авто и ж/д), водного и воздушного. Данный метод позволяет оптимизировать процесс транспортировки путём подбора эффективного сочетания вариантов перевозки на различных этапах маршрута. Так, перевозка туристов от условного аэропорта до места назначения может быть организована сначала на автобусах из отдаленного района, а при въезде в город с плотным транспортным потоком – на скоростном поезде. Подобное сочетание позволит, с одной стороны, сократить время перевозки и дать положительный опыт клиенту турфирмы, а с другой – минимизировать затраты. Метод мультимодальных перевозок особенно часто находит свое применение на маршрутах с ограниченной доступностью к тому или иному виду транспорта. Маршруты, комбинирующие различные виды транспорта в соответствии с наибольшей эффективностью применения на конкретных этапах направления, позволяют обеспечить туристам надежную и комфортную транспортировку, адаптированную к географическим и инфраструктурным особенностям туристического региона.

В-третьих, упомянутые ранее высокотехнологичные инструменты находят своё применение в сфере туризма и в рамках внедрения автоматизированных систем управления и координации туристических потоков. Подобные системы дают возможность туроператорам в режиме реального времени отслеживать данные о передвижениях туристических групп, загрузке маршрутов и состоянии дорожной инфраструктуры. Динамическая обработка и анализ информации позволяют своевременно корректиро-

вать туристические маршруты с учетом новых обстоятельств, например, перенаправить поток туристов к менее загруженной точке маршрута. Благодаря технологиям Big Data, GPS и искусственного интеллекта туристические организации могут в полной мере обеспечивать логистику организации деятельности путем оптимизации маршрутов, сокращения расходов на топливо и техническое обслуживание транспорта, а также перечисленные инструменты дают возможность оперативно реагировать на внезапные изменения в рамках запланированных мероприятий. Так, например, туристические центры Японии используют автоматизированные системы отслеживания туристических потоков в реальном времени оценивают текущую перегрузку маршрута и перенаправляет следующие потоки туристов на более свободные точки маршрута, распределяя их движение по кольцевому принципу. Однако, внедрение автоматизированных систем управления и координации, позволяющее равномерно распределять потоки туристов в рамках туристического маршрута, помимо оптимизации, также предотвращает преждевременный износ туристической инфраструктуры, что сокращает затраты на их обслуживание, а в отношении национальных достопримечательностей – сохранить историческое и культурно значимое наследие. Таким образом, можно с уверенностью сказать, что внедрение подобных систем с учетом развития современных технологий становится мощным инструментом управления туристической отраслью, обеспечивая ее устойчивое развитие, а также повышая удовлетворенность туристов от полученных услуг.

Подводя итоги, стоит сделать заключение, что логистика в сфере туризма по праву может считаться неотъемлемым инструментом устойчивого развития отрасли. Её применение на всех этапах организации туристического маршрута обеспечивает достаточную степень удовлетворенности туристов и экономической эффективности деятельности, создавая предпосылки для формирования отдельного конкурентноспособного туристического направления. Оптимизация транспортных маршрутов посредством прогнозирования спроса, применения методов мультимодальных перевозок, а также внедрения автома-

тизированных систем позволяет существенно сократить разного вида издержки, повысить оперативность принятия решений на этапах планирования и исполнения, повысить качество сервиса и увеличить доходы туристических компаний.

Однако не стоит ограничиваться уже применяемыми инструментами совершенствования логистики в туристической отрасли. Развитие туризма только наращивает обороты – и по большей части это обусловлено разработкой новых цифровых технологий, увеличением синергии между секторами, так или иначе задействованными в сфере туризма, а также применением новых методик прогнозирования. Именно поэтому для отрасли столь важны инвестиции в совершенствование логистики: грамотное управление процессами способны не только укрепить позиции туристической отрасли, но и создать условия для ее стабильного роста в долгосрочной перспективе.

#### Список источников:

1. Ильюк В.В., Кузнецов О.А. *Повышение эффективности управления логистическими потоками* / В.В. Ильюк, О.А. Кузнецов // *Вестник РМАТ.* – 2023. – №2. – С. 21-26.
2. Лола И.Б., Эркин М.Г. *Логистика в туризме* / И.Б. Лола, М.Г. Эркин // *Scientific progress.* – 2022. – №1. – С. 470-474.
3. Минаев Д.С., Зорин И.В. *Основные направления формирования туристской логистики для условий рубежного времени* / Д.С. Минаев, И.В. Зорин // *Вестник РМАТ.* – 2023. – №2. – С. 133-138.
4. Родионова, Е.В. *Логистика туризма со стороны новых логистических особенностей* / Е.В. Родионова, Ю.Д. Мякишев // *Горизонты экономики.* – 2023. – № 5(78). – С. 41-49.
5. Скоробогатова Т.Н., Аборкина Е.О. *Экологическая логистика в аспекте инновационного развития* / Т.Н. Скоробогатова, Е.О. Аборкина // *В центре экономики.* – 2022. – №3. – С. 90-95.

## УДК 338.14

РОМАШОВ Александр Вячеславович\*,  
Студент Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации,  
Москва,  
romashov41@gmail.com

ROMASHOV Alexander Vyacheslavovich\*,  
student of the Financial University  
under the Government of the Russian Federation,  
Moscow

# НАРУШЕНИЯ В СФЕРЕ ЗАКУПОК НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Аннотация:* В статье рассматриваются ключевые нарушения в сфере закупочной деятельности нефтегазовых компаний, их причины и последствия. Автор анализирует типичные проблемы, такие как недобросовестные конкурсные процедуры, коррупционные схемы, злоупотребления при заключении контрактов, а также нарушения законодательства о госзакупках. Особое внимание уделяется влиянию этих нарушений на экономическую эффективность компаний и отрасль в целом. На основе анализа судебной практики, аудиторских проверок и регуляторных отчетов предлагаются меры по минимизации рисков и повышению прозрачности закупочных процессов.

*Ключевые слова:* нефтегазовые компании, закупки, нарушения, коррупция, тендеры, контракты, законодательство, экономическая безопасность.

## VIOLATIONS IN THE SPHERE OF PROCUREMENT OF OIL AND GAS COMPANIES IN THE RUSSIAN FEDERATION

*Abstract:* The article examines key violations in the procurement activities of oil and gas companies, their causes and consequences. The author analyzes typical problems, such as unfair tender procedures, corruption schemes, abuses in concluding contracts, as well as violations of public procurement legislation. Particular attention is paid to the impact of these violations on the economic efficiency of companies and the industry as a whole. Based on the analysis of judicial practice, audits and regulatory reports, measures are proposed to minimize risks and increase the transparency of procurement processes.

*Keywords:* oil and gas companies, procurement, violations, corruption, tenders, contracts, legislation, economic security.

Нефтегазовый сектор является ключевым для экономики многих стран, а его эффективное функционирование во многом зависит от прозрачности и законности закупочных процессов. Однако значительные финансовые потоки и высокая стоимость контрактов создают благоприятную почву для злоупотреблений. В данной статье рассматриваются основные нарушения в сфере закупок нефтегазовых компаний, их причины, последствия и возможные меры противодействия.

Для начала нужно определиться с бизнес-процессом закупок, ведь каждый из этапов подвержен возникновению риска правонарушения. (Рис. 1)

Одной из самых распространенных проблем является формальное проведение тендеров с заранее определенным победителем на этапе планирования закупок и выбора поставщика. Компании могут искусственно ограничивать круг участников, завышать требования или манипулировать оценкой заявок. [3]

Рисунок 1 - Схема закупочной процедуры



Источник: составлено автором на основе источника [4]

{\*Научный руководитель: Королева Людмила Павловна, к.э.н., доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; LPKoroleva@fa.ru

\*Supervisor: Lyudmila Koroleva, PhD in Economics, Associate Professor of the Financial University under the Government of the Russian Federation}

Примером таких правонарушений служит дело, по которому, Арбитражный суд Москвы в 2015 году признал незаконными действия «Роснефти», которая включила в техзадание требования, соответствующие только продукции одного производителя. Данное нарушение было выявлено ФАС РФ по жалобе одного из участников торгов ООО «Навигатор-Т». Установлено, что заказчик предъявил к участникам закупки незаконное требование, ограничивающее конкуренцию, согласно которому участник закупки должен являться производителем закупаемого товара, либо быть аффилированным лицом с компанией-производителем. Таким образом, из круга потенциальных участников закупки необоснованно исключались официальные дилеры производителя, не являющиеся при этом аффилированными лицами, а также иные лица, реализующие товар на законных основаниях. [8]

Крупные контракты на поставку оборудования, строительство инфраструктуры или оказание услуг в нефтегазовой отрасли (например, закупки труб, буровых установок, строительство магистральных трубопроводов или ремонт нефтеперерабатывающих заводов) нередко сопровождаются коррупционными схемами. Наиболее распространенные из них:

- Откаты – заказчики требуют от поставщиков неофициальных выплат (5–20% от суммы контракта) в обмен на победу в тендере или информацию о его проведении.

- Сговор с подрядчиками – искусственное завышение начальной цены контракта с последующим «откатом» разницы.

Примером такого правонарушения служит уголовное дело возбужденное в отношении генерального директора АО «Транснефть – Верхняя Волга», подозреваемого в совершении преступления, предусмотренного ч. 6 ст. 290 УК РФ (получение взятки в особо крупном размере). Размер взятки составлял от 5 до 10 % от суммы контракта за вычетом НДС и зависел от типа работ и компании. Взятки давали за заключение будущих контрактов, своевременную оплату работ заказчиком и информацию о предстоящих аукционах, которая была общедоступной.

После подписания договора в сфере закупок нефтегазовых компаний не-

редко возникают серьезные проблемы, связанные с недобросовестным исполнением обязательств со стороны подрядчиков и поставщиков. Одной из наиболее распространенных схем является необоснованное увеличение стоимости работ, когда исполнитель, ссылаясь на различные «форс-мажорные обстоятельства» или «неучтенные в первоначальном проекте работы», требует дополнительного финансирования, что может увеличить изначальную цену контракта на 30-50%. [6]

Другой серьезной проблемой становится поставка некачественных товаров или оборудования - случаи, когда подрядчики, выигравшие тендер за счет демпинговых цен, затем компенсируют свои убытки за счет использования дешевых, не соответствующих техническим требованиям материалов. Особую опасность представляют систематические срывы сроков выполнения обязательств, которые могут парализовать весь производственный цикл нефтегазовой компании. При этом недобросовестные подрядчики часто используют различные уловки для уклонения от ответственности: искусственно создают видимость работы, подают многочисленные уведомления об изменении условий контракта, или даже инициируют судебные споры с целью отсрочки исполнения обязательств. Надо отметить, что за подкуп работника контрактной службы, лица, осуществляющего приемку поставленных товаров, выполненных работ или оказанных услуг предусмотрена ответственность ст.205.5 УК РФ. [2]

Многообразие нарушений в закупочной деятельности нефтегазового сектора обусловлено комплексом взаимосвязанных факторов, формирующих благоприятную среду для злоупотреблений. Прежде всего, исключительно высокая стоимость контрактов (нередко исчисляемая миллиардами рублей) создает мощный стимул для недобросовестных участников рынка, готовых использовать любые, в том числе противоправные, методы для получения выгодных заказов. При этом масштабность проектов и сложность технологических процессов приводят к объективным трудностям в организации эффективного контроля: многоуровневая система подрядчиков и субподрядчиков, географическая распределенность объектов, необходимость привлечения узкоспециализиро-

ванных экспертов для оценки качества работ — все это значительно усложняет процесс мониторинга исполнения обязательств.

Особую проблему представляет лоббирование интересов отдельных групп внутри компаний, когда решения о выборе поставщиков принимаются не на основе объективных критериев, а под влиянием личных связей, корпоративных кланов или прямого коррупционного давления. Несовершенство законодательной базы усугубляет ситуацию: пробелы в регулировании как государственных (№44-ФЗ), так и корпоративных (№223-ФЗ) закупок создают возможности для злоупотреблений, а противоречивая судебная практика по спорным вопросам не способствует формированию единых стандартов добросовестного поведения. [5] Дополнительными факторами риска выступают: слабая цифровизация процессов (позволяющая манипулировать документацией), недостаточная прозрачность цепочек аффилированности (скрывающая реальных бенефициаров сделок), а также традиционно высокий уровень монополизации рынка, ограничивающий реальную конкуренцию. В совокупности эти причины формируют систему, в которой нарушения становятся не исключением, а устойчивой практикой, требующей комплексного реформирования всех элементов закупочной деятельности.

Нарушения в закупочной деятельности нефтегазовых компаний порождают каскад негативных последствий, затрагивающих все аспекты их функционирования. Наиболее ощутимыми становятся прямые финансовые потери: многомиллионные переплаты по необоснованно завышенным контрактам, существенные штрафы со стороны регулирующих органов (ФАС, Ростехнадзор), а также значительные судебные издержки, связанные с оспариванием спорных сделок. Однако материальный ущерб — лишь вершина айсберга. Серьезнейший урон наносится деловой репутации компаний: снижение кредитных рейтингов, отток стратегических инвесторов, ухудшение условий сотрудничества с международными партнерами — все это формирует долгосрочные негативные эффекты, значительно превосходящие разовые финансовые потери. [1]

Особую опасность представляют технологические риски, возникающие при

использовании некачественного оборудования и услуг: отказы критически важных систем, преждевременный износ дорогостоящих активов, а в крайних случаях — масштабные аварии с человеческими жертвами и экологическими катастрофами. Подобные инциденты не только влекут многомиллиардные убытки, но и провоцируют ужесточение регуляторного давления на всю отрасль.

Персональные риски для руководителей и участников схем включают не только дисциплинарную ответственность, но и реальную угрозу уголовного преследования по статьям о мошенничестве (159 УК РФ), злоупотреблении полномочиями (201 УК РФ) и коммерческом подкупе (204 УК РФ). В условиях ужесточения антикоррупционного законодательства подобные дела все чаще заканчиваются реальными сроками лишения свободы, конфискацией имущества и пожизненным запретом на занятие руководящих должностей. [2]

Кумулятивный эффект этих последствий создает системную угрозу не только отдельным компаниям, но и конкурентоспособности всей отечественной нефтегазовой отрасли на глобальном рынке, особенно в условиях санкционного давления и перехода мировой экономики к «зеленым» стандартам.

Для эффективного противодействия нарушениям в сфере закупок нефтегазовым компаниям необходимо внедрять многоуровневую систему профилактических мер, сочетающую современные технологические решения с организационными изменениями. Фундаментом такой системы должно стать повсеместное внедрение цифровых платформ, включающих не только электронные торговые площадки, но и комплексные ERP-системы с модулем закупок, блокчейн-технологии для обеспечения неизменяемости и прозрачности данных, а также системы искусственного интеллекта для анализа ценовых предложений и выявления аномалий в закупочных процессах. Особое внимание следует уделить созданию системы риск-ориентированного внутреннего контроля, включающей регулярный аудит закупочной деятельности (как плановый, так и внезапный), внедрение комплексных антикоррупционных compliance-программ с элементами due diligence контрагентов, а также создание независимых подразделений внутрен-

него контроля, подотчетных непосредственно советам директоров.

Не менее важным направлением является постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников, вовлеченных в закупочные процессы. Это должно включать не только базовое правовое обучение требованиям 44-ФЗ и 223-ФЗ, но и регулярные тренинги по выявлению коррупционных рисков, кейс-стади из реальной практики, а также формирование культуры этического ведения бизнеса через корпоративные ценности и кодексы поведения. Особое значение имеет налаживание конструктивного взаимодействия с регуляторными органами: антимонопольной службой (ФАС России) для консультаций по конкурентным закупкам, правоохранительными органами для профилактики правонарушений, а также отраслевыми ассоциациями для выработки единых стандартов закупочной деятельности. [4]

Дополнительными эффективными мерами могут стать: создание системы «горячих линий» для сообщений о нарушениях, разработка системы автоматизированного скоринга контрагентов [7], внедрение KPI для закупочных подразделений, учитывающих не только экономию бюджета, но и соблюдение процедур, а также разработка четких регламентов взаимодействия между закупочными, техническими и финансовыми подразделениями компании. Реализация такого комплексного подхода позволит не только минимизировать риски нарушений, но и создать устойчивую систему корпоративного управления, способствующую долгосрочному развитию компании в условиях ужесточающегося регулирования и роста требований к прозрачности бизнеса. [5]

Нарушения в закупочной деятельности нефтегазовых компаний наносят значительный ущерб экономике, репутации бизнеса и технологической безопасности отрасли. Однако системное внедрение цифровых решений, усиление внутреннего контроля, обучение персонала и взаимодействие с регуляторами способны минимизировать эти риски. Прозрачные и конкурентные закупки – не только требование законодательства, но и необходимое условие для устойчивого развития компаний в условиях ужесточающегося надзора и глобальной конкуренции. Дальнейшая цифровизация процессов и формирование культу-

ры compliance должны стать приоритетами для отрасли.

#### Список источников:

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/) (дата обращения: 31.03.2025).

2. Уголовный кодекс Российской Федерации. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10699](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699) (дата обращения: 31.03.2025).

3. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964) (дата обращения: 31.03.2025).

4. ГОРБУНОВА Т. Пути повышения эффективности закупочной деятельности в условиях цифровизации. 2024 – С. 105–108. (дата обращения: 03.04.2025).

5. Гурьянов А. В., Плотников В. А., Юсуфова А. М. Система внутреннего контроля предприятия как инструмент обеспечения экономической безопасности // Управленческое консультирование. – 2024. – № 1 (181). – С. 74-83. (дата обращения: 03.04.2025).

6. Новикова Е. И. ОСНОВНЫЕ НАРУШЕНИЯ, ВЫЯВЛЯЕМЫЕ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОВЕРОК В СФЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК // Научный Лидер. – 2024. – С. 30. (дата обращения: 03.04.2025).

7. Королева Л.П., Гучмазов А.И. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ МОШЕННИЧЕСТВУ В СФЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 245-251. (дата обращения: 12.04.2025).

8. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы России. URL: <https://fas.gov.ru/publications/2510> (дата обращения: 03.03.2024).

## УДК 2428

РОТИН Кирилл Вячеславович\*,  
студент кафедры «Государственное  
и муниципальное управление»  
Финансового университета при Правительстве РФ,  
Москва  
KAPITANVAP@gmail.com

RO TIN Kirill Vyacheslavovich\*,  
student of the Department of State and Municipal  
Administration  
Financial University under the Government of the  
Russian Federation, Moscow  
KAPITANVAP@gmail.com

# ВНЕДРЕНИЕ ПРОАКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА РИСКОВ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

*Аннотация: основной целью работы является анализ и внесение предложений по улучшению применяемого подхода в области оперативного мониторинга рисков недостижения контрольных точек при реализации мероприятий в рамках национальных проектов с описанием конкретных разработанных инструментов для этой цели. Актуальность работы заключается в том, что в связи увеличением количества национальных проектов и трендом на повышение эффективности стратегического государственного управления, становится всё сложнее контролировать своевременное исполнение национальных проектов. Таким образом, данный анализ и внесённые предложения смогут способствовать эффективной реализации национальных целей развития.*

*Ключевые слова: оперативный мониторинг, риски реализации национальных проектов, проактивная система мониторинга рисков.*

## IMPLEMENTATION OF A PROACTIVE RISK MONITORING SYSTEM FOR THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECT ACTIVITIES

*Abstract: The main purpose of the work is to analyze and make suggestions for improving the approach used in the field of operational monitoring of the risks of non-achievement of control points in the implementation of activities within the framework of national projects with a description of specific tools developed for this purpose. The relevance of the work lies in the fact that due to the increase in the number of national projects and the trend towards increasing the effectiveness of strategic public administration, it is becoming increasingly difficult to control the timely execution of national projects. Thus, this analysis and the proposals made can contribute to the effective implementation of national development goals.*

*Keywords: operational monitoring, risks of implementation of national projects, proactive risk monitoring system.*

61

Национальные проекты представляют собой масштабные инициативы, направленные на достижение стратегических целей Российской Федерации в таких областях, как здравоохранение, образование, транспорт и цифровая экономика [1]. Однако их реализация сопряжена с высокими рисками недостижения контрольных точек (далее – КТ) и результатов, входящих в структуру национального проекта, что может привести к срыву сроков, перерасходу бюджета и снижению социально-экономического эффекта. Действующая система мониторинга рисков проектного офиса Минэкономразвития (далее – МЭР) базируется на реактивном подходе, который фиксирует отклонения постфактум, что существенно ограничи-

вает возможности оперативного управления [2]. Проактивный мониторинг — это метод управления рисками, основанный на прогнозировании угроз через анализ предвестников отклонений, называемых «пред-контрольными точками» (далее – пред-КТ). В отличие от реактивного подхода, который сосредоточен на устранении последствий, проактивная модель позволяет предотвращать риски на этапе их появления.

В рамках имеющейся реактивной системы мониторинга национальных проектов Ведомственный проектный офис (далее – ВПО) осуществляет такие функции, как расчёт уровня достижения (далее – УД) с использованием Автоматизированного рабочего места (далее – АРМ) «Аналити-

{\*Научный руководитель: Шедько Юрий Николаевич, д.э.н., Профессор, Доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; rur@lenta.ru

\*Supervisor: Yury N. Shedko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation}

ка», расчет разницы между фактически и плановыми значениями параметров (цели, показатели и мероприятия проектов) с использованием ГИИС «Электронный бюджет» (далее – ГИИС ЭБ), анализ выявленных факторов государственных программ (далее – ГП) и национальных проектов (далее – НП), влияющих на параметры с использованием АРМ «Риски», а также осуществляет разработку мер реагирования на выявленные риски [4, 5].

Расчёт уровня достижения показателей федеральных проектов (далее – ФП), входящих в государственные программы и не входящих в государственные программы, но при этом входящих в национальные проекты (далее – НП), а также расчёт УД показателей национальных проектов непосредственно сотрудниками ВПО, агрегирующего наибольшее количество информации о реализации национальных проектов, позволит иметь полный набор метрик для создания системы повышенной управляемости в режиме реального времени с применением системы проактивного мониторинга на различных уровнях управления, в том числе на уровне высших должностных лиц [6]. В настоящий момент имеющая задержка в несколько недель в расчёте УД показателей ФП и НП не позволяет должным образом информировать о ситуации с исполнением НП высшие должностные лица, хотя и специалисты ведомственного проектного офиса могут видеть общую картину, не приведенную к единому числовому показателю в соответствии с методическими рекомендациями по расчёту УД показателей национальных целей развития Российской Федерации, национальных проектов, государственных программ Российской Федерации.

Предлагаемая система проактивного мониторинга будет включать в себя организационную структуру ВПО, состоящую из внутреннего и внешнего контуров. Внутренний контур включает в себя риск-менеджера, который осуществляет управление одной цепью контроля НП с детализацией реализации Целей национального развития Российской Федерации до уровня контрольных точек и мероприятий. Во внутреннем контуре специалист при помощи имеющихся государственных информационных систем (далее – ГИС) и разработанного реестра пред-событий и пред-КТ для контроля реализации рисков по контрольным точкам осуществляет операционный мониторинг

уровня достижения нацпроектов и обеспечивает достижение всех КТ, результатов, показателей, задач, включенных в НП с целью их непопадания во внешний контур. Внешний контур включает в себя работу специалистов по рискам, отражённым в системе в АРМ «Риски», включая разработку мер реагирования на них, взаимодействие с ответственными за реализацию государственными органами и департаментами.

Для работы с пред-КТ необходима интеграция данных из разнородных государственных информационных систем для их раннего обнаружения во внутреннем контуре или при их поступлении в АРМ «Риски». АРМ «Риски 3.0» включает в себя модуль, тестируемый с апреля 2024 года, который позволяет автоматически формировать «дорожные карты» для устранения рисков. Таким образом, при выявлении задержек в предоставлении разрешительной документации система генерирует уведомление для ВПО и Регионального проектного офиса (далее – РПО). В описанной работе крайне полезной будет Подсистема информационно-аналитического обеспечения ГИИС ЭБ (далее – ПИАО), с помощью которой можно увидеть расходы Федерального бюджета Российской Федерации и проанализировать направления расходов денежных средств по конкретным предметам контроля рисков. Компонент управления капиталовложениями (далее – КУКВ) позволяет просматривать подробную информацию об объектах капитального строительства (далее – ОКС), отражающую реальный ход строительства [3]. Интеграция КУКВ в проактивный мониторинг позволит прогнозировать реальные сроки исполнения КТ и меры реагирования на риски. Данная информация не отражена в контрольных точках, на которые обращается больше всего внимания при проведении оперативного мониторинга ВПО. Данный факт может быть причиной для последующего редактирования паспортов ФП. В условиях беспрецедентно активной разработки и внедрения различного рода автоматизированных информационных систем и платформенных решений для целей оптимизации государственного управления, существует необходимость смещения акцента с управления по результатам к управлению на основе данных [7].

Одними из наиболее частых случаев возникновения рисков в оперативном

Таблица 1 — Интеграция платформ в рамках проактивного мониторинга

№	Платформа	Функционал для ВПО	Пример использования
1	ПИАО, ГИИС ЭБ	Контроль кассовых выплат	Мониторинг пред-КТ по бюджетному риску
2	КУКВ, ГИИС ЭБ	Просмотр подробной информации об ОКС	Позволяет увидеть отражение реального хода строительства ОКС
3	ГАС «Управление»	Анализ операционных рисков	Прогнозирование задержек через АРМ «Аналитика»
4	АРМ «Риски»	Выгрузка рисков, утверждение, отклонение, оценка рисков; внесение мер реагирования	Внесение мер реагирования, оценка рисков
5	АРМ «Аналитика»	Просмотр УД показателей НП	Выгрузка данных для раннего расчёта УД при помощи аналитического инструмента
6	ГИИС «Электронный бюджет»	Просмотр и выгрузка паспортов НП и ФП	Контроль КТ и подтверждающих документов

Источник: составлено автором

Таблица 2 — Примеры пред-КТ для инфраструктурных КТ

Тип риска	Пред-КТ	Инструмент мониторинга	Срок проверки
Бюджетный	Предоплата БО по товарам, работам, услугам	ГИИС «Электронный бюджет»	За 45 дней до КТ
Контрактный	Заключение договора с подрядчиком	ЕИС «Закупки»	За 30 дней до КТ
Риск КТ	Получение разрешения на строительство	КУКВ, ГИИС ЭБ	За 30 дней до КТ

Источник: составлено автором

Таблица 3 — Сравнение реактивного и проактивного подходов

Параметр	Реактивный мониторинг	Проактивный мониторинг
Общее количество рисков за месяц	21	29
% рисков во внешнем контуре	86	55
% реализовавшихся рисков из утверждённых во внешнем контуре	60	85
% реализовавшихся рисков из отклонённых во внутреннем контуре	33	15

Источник: составлено автором

мониторинге являются инфраструктурные риски, именно для них применение КУКВ ГИИС ЭБ является наиболее актуальным. В таблице ниже приведены примеры разработанных пред-КТ для инфраструктурных КТ, риски по которым грозят крупными финансовыми потерями.

Рассмотрим изменение статистики по

реализовавшимся и принятым рискам при разных подходах работы ВПО с рисками. Применение проактивного подхода увеличило общее количество рисков в работе с 21 до 29, включая те, которые удалось выявить самостоятельно, до появления в системе АРМ «Риски», в связи с ранним выявлением уменьшилась доля рисков во внешнем контуре – с 86

до 55. Более точный анализ при утверждении рисков в работе позволил повысить процент реализовавшихся рисков из общего количества рисков с 60 до 85, взятых в работу, сделал работу ВПО более эффективной, а процент упущенных рисков из отклонённых упал с 33 до 15. В качестве направлений развития системы мониторинга и управления рисками реализации нацпроектов можно выделить следующие направления:

- создание «внутреннего контура» мониторинга на уровне пред- контрольных точек, пред- событий по нацпроекту;
- осуществление оперативного расчета уровня достижения национальных проектов на основе инструмента по оценке уровня достижения, разработанного ВПО;
- разработка математических моделей с целью оценки взаимосвязи параметров национальных проектов, их влияния на достижение национальных целей РФ, а также прогнозирование рисков совместно с Центром стратегических разработок РФ.

Дальнейшая работа по данным направлениям и внедрение проактивного мониторинга позволят и далее улучшать эффективность работы проектных офисов и повышать качество стратегического управления проектами на высших уровнях государственной власти. Это поможет обеспечить достижение высокого уровня достижения показателей, характеризующих достижение целей национального развития в Российской Федерации.

Список источников:

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/) (дата обращения: 10.04.2025)
2. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 19 сентября 2024 г. № 585 «Об утверждении Методических рекомендаций по управлению рисками реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410324953/> (дата обращения: 10.04.2025)

3. Распоряжение Правительства РФ от 07.02.2023 № 267-р «О перечне объектов капитального строительства, мероприятий (укрупненных инвестиционных проектов), объектов недвижимого имущества, входящем в систему документов комплексной государственной программы Российской Федерации «Строительство»» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406302871/> (дата обращения: 11.04.2025)

4. Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. N 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (ред. от 21.02.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2018. – № 45. – Ст. 6789. URL: <https://base.garant.ru/72093040/> (дата обращения: 11.04.2025)

5. Приказ Министерства экономического развития РФ от 17 августа 2021 г. № 500 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 11.04.2025).

6. Приказ Минэкономразвития России от 08.10.2021 N 619 «Об утверждении Положения о Департаменте стратегического планирования и мониторинга Министерства экономического развития Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minekonomrazvitija-rossii-ot-08102021-n-619-ob-utverzhenii/> (дата обращения: 12.04.2025)

7. Дорофеев А.Н., Панина О.В., Зубец А.Ж., Шубцова Л.В., Шедько Ю.Н. Анализ цифровизации государственного управления: инновации и перспективы // Кузнечно-штамповое производство. Обработка материала давлением. - 2022. - №11. - С. 100-105. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50163940> (дата обращения: 12.04.2025)

---

## УДК 341

САЛИМОВ Агакерим Агасалим оглы,  
старший преподаватель кафедры  
гражданско-правовых дисциплин,  
РЭУ им. Г.В.Плеханова,  
Москва  
Salimov.AAO@rea.ru

SALIMOV Agakerim Agasalim oglu,  
Senior Lecturer of the Department  
of Civil Law Disciplines,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow

# ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ БЕЗОПАСНОСТИ МОРСКОГО СУДОХОДСТВА В КАСПИЙСКОМ МАКРОРЕГИОНЕ С УЧЕТОМ ПРИРОДНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ КАСПИЙСКОГО БАССЕЙНА

*Аннотация:* Научная статья посвящена проблемам безопасности морского судоходства на Каспийском море вытекающими из ее природных особенностей. Методом сравнительного анализа, абстрагирования впервые исследованы экономико-правовые аспекты морского судоходства на Каспийском море, имеющие международное значение с предпосылками будущей экономической привлекательности Каспийского макрорегиона при условии достижения безопасности морского судоходства в сочетании прогнозируемыми угрозами, вытекающими из природных особенностей Каспийского моря. Осуществлена прогнозная оценка безопасного морского судоходства при перевозке грузов международного значения в рамках МТК «Север-Юг».

*Ключевые слова:* каспийское море; каспийское морское судоходство; международное значение Каспия; природные особенности Каспия; безопасность судоходства; МТК «Север-Юг».

## **ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF MARITIME NAVIGATION SAFETY IN THE CASPIAN MACRO-REGION TAKING INTO ACCOUNT THE NATURAL FEATURES OF THE CASPIAN BASIN**

*Abstract:* The scientific article is devoted to the problems of safety of maritime navigation in the Caspian Sea, arising from its natural features. By the method of comparative analysis and abstraction, the economic and legal aspects of maritime navigation in the Caspian Sea, which are of international importance with the prerequisites for the future economic attractiveness of the Caspian macro-region, provided that the safety of maritime navigation is achieved in combination with the predicted threats arising from the natural features of the Caspian Sea, are investigated. A predictive assessment of safe maritime navigation in the transportation of goods of international importance was carried out within the framework of the North-South ITC.

*Keywords:* Caspian Sea; Caspian maritime navigation; the international importance of the Caspian Sea; natural features of the Caspian Sea; safety of navigation; ITC «North-South».

65

Международные геополитические изменения, происходящие в глобальной экономике, связанные с перераспределением центров тяжести, в частности с экономическим превосходством мировых экономик в разрезе влияния на пространственное региональное развитие влечет образованию новых экономических блоков и разворачиванию гонки вовлеченности региональных экономик к образующимся блокам. Каспийский макрорегион не является исключением. Учитывая исключительное географическое расположение, охватывающее территорию пяти государств с развитой экономикой и богатыми природными ресурсами, а также многообразными климатическими условиями, Каспийский макрорегион имеет уникальные условия, которые обеспечивают ключевое значение для формирующихся глобальных экономических блоков.

В проводимом исследовании ключевое ме-

сто уделено Каспийскому морскому судоходству. Динамика экономических показателей Каспийского морского судоходства, отраженных в нижеуказанной таблице, свидетельствует не только о ее роли для экономик прикаспийских государств, но и о ее значимости, как важного логистического маршрута для мировой экономики в обозримом будущем.

Показатели региональных и международных источников отражает нарастающую тенденцию экономической активности на Каспийском макрорегионе, в частности по морскому судоходству. Описываемый экономический потенциал и инфраструктура Каспийского макрорегиона занимает ключевое место для глобального проекта МТК «Север-Юг».

Однако, учитывая высокую капиталоемкость проекта, надо учитывать, что обременения по инвестированию возлагаются на участников с развитой экономикой. Исходя

Таблица 1 – Статистические показатели экономической активности прикаспийских государств по морскому судоходству

Страны	Объем морских перевозок млн.т			Грузооборот морских портов млн.т			Инвестиции в развитие морских портов и инфраструктуры млн.долларов		Источники
	2017	2020	2025	2017	2020	2025	2017-2020	2020-2025	
									<a href="http://www.unctad.org">http://www.unctad.org</a> <a href="http://www.imo.org">http://www.imo.org</a> <a href="http://www.worldbank.org">http://www.worldbank.org</a>
Азербайджан	14.4	16.3	20.5	10.3	12.2	15.6	500	1000	<a href="http://www.stat.gov.az">http://www.stat.gov.az</a> <a href="http://www.transport.gov.az">http://www.transport.gov.az</a>
Иран	123.4	134.6	150.8	4.3	5.1	6.5	300	500	<a href="http://www.amar.org.ir">http://www.amar.org.ir</a> <a href="http://www.mrud.ir">http://www.mrud.ir</a>
Казахстан	5.3	7.2	10.3	5.3	7.2	10.3	1500	2500	<a href="http://www.stat.gov.kz">http://www.stat.gov.kz</a> <a href="http://www.mid.gov.kz">http://www.mid.gov.kz</a>
Россия	213.4	224.6	244.8	13.4	15.6	18.3	2000	3500	<a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a> <a href="http://www.mintrans.ru">http://www.mintrans.ru</a>
Туркменистан	6.3	7.5	10.5	6.3	6.5	10.5	1500	2000	<a href="http://www.stat.gov.tm">http://www.stat.gov.tm</a> <a href="http://www.motc.gov.tm">http://www.motc.gov.tm</a>

Источник: составлено автором

из вышесказанного проект должен иметь долгосрочный экономический эффект. Проект основан на экономической привлекательности развития и действующей инфраструктуры каспийского макрорегиона, где Каспийское море играет особую роль. В рамках данного исследования автор анализирует экономическую эффективность и правовое регулирование Каспийской морской инфраструктуры, а также оценивает долгосрочные экономические перспективы морских перевозок через Каспийское море. Для достижения этой цели предлагается рассмотреть следующие аспекты:

1. Международная значимость экономико-правового потенциала морского судоходства на Каспийском море.

2. Правовые нормы регулирования морского судоходства в акватории Каспия с учётом интересов прибрежных стран.

3. Научно-практические подходы к обеспечению правовой защиты безопасности судоходства в регионе.

4. Природные характеристики Каспийского бассейна, влияющие на безопасность навигации, и правовые инструменты для поддержания экономической стабильности прибрежных государств.

Таким образом, исследование охватывает широкий спектр вопросов, связанных с развитием и функционированием морской инфраструктуры региона.

Охват Каспийским морем пяти междуна-

родно признанных государств свидетельствует о международном значении названного бассейна. Прикаспийские государства, за исключением Ирана, географически расположены на Евразийском материке. Иран расположен на материке Азия.

Одним из важнейших международно-правовых документов регламентирующих правовой режим внутренних водных путей международного значения, является Европейское соглашение о важнейших внутренних водных путях международного значения (СМВП) (Далее по тексту соглашение) [1]. Данное соглашение подписано Российской Федерацией от 24.09.1997 г. (Постановление Правительства РФ от 24.09.1997№1211) и утверждено (Постановление Правительства РФ от 21.07.200№547). Согласно данному соглашению, прибрежный маршрут в Каспийском море имеет международное значение и определяется категорией E90-05. Эксплуатационные требования для водных путей и портов категории E включают следующее:

- судоходство должно поддерживаться на протяжении всей навигационной кампании, исключая вынужденные остановки, вызванные погодными условиями отдельных регионов, при условии внедрения необходимых технических и организационных решений для сокращения этих перерывов;

• перерывы в работе порта в периоды низкого уровня воды недопустимы – необходимо обеспечивать минимальную глубину 1,2 метра на протяжении 240 дней в год;

• порт категории Е обязан располагаться непосредственно на водном пути той же категории.

Вышеуказанные требования направлены на поддержание бесперебойной работы транспортной системы и обеспечение высоких стандартов обслуживания судов. Стоит также отметить, что данный порт:

• должен располагать возможностями для обработки судов и толкаемых составов;

• должен иметь связь с основными автомобильными дорогами и железнодорожными линиями (принадлежащие международным автомобильным дорогам и железнодорожным линиям, соответствующим Европейскому соглашению о международных автомагистралях (СМА), Европейскому соглашению о международных магистральных железнодорожных линиях (СМЖЛ) и Европейскому соглашению о важнейших линиях международных комбинированных перевозок и соответствующих объектах (СЛКП));

• должен иметь общий грузооборот 0.5 млн. т в год;

• в целях охраны окружающей среды в портах должны быть предусмотрены приемные емкости для удаления отходов, образующихся на борту судов.

Процитированный регламент принят Европейским соглашением и относится ряду государств, подписавших данное соглашение. Из пяти Прикаспийских государств только Российская Федерация подписала данное соглашение. В соглашении перечислены порты внутреннего плавания международного значения. Однако, в данный перечень из Прикаспийских портов попал только порт Астрахань.

Международное значение Каспийского моря определяется в международном договоре о торговле и мореплавании между СССР и Ираном. В данном договоре получают отражение понятие национальных судов, правовой режим судоходства, обеспечивающего торговые морские перевозки грузов по Каспийскому морю. Устанавливаются равные права для всех национальных судов во всех аспектах в соответствии с положениями Международной санитарной конвенции, подписанной в Париже 26 июня 1926 года.

Международно-правовое значение Каспийского бассейна получает свое отражение в суждениях Т.Я.Хабриевой и Р.А.Курбанова,

где авторы рассматривают перспективу отношений «Каспийской пятерки». Рассуждая правовые основы и интеграционные тенденции, происходящие в каспийском регионе, авторы большое значение придают подписанному в 2018 г. между Россией, Азербайджаном, Казахстаном, Туркменией и Ираном, Конвенции о правовом статусе Каспийского моря. Авторы считают, что Конвенция 2018 года, объединяющая различные многосторонние и двусторонние договорные форматы, способствует реализации международных правовых актов, формирующих основу сотрудничества прикаспийских государств. Этот процесс сопровождается гармонизацией национального законодательства, что позволяет предположить создания сложного нормативно-правового комплекса.

Вышеупомянутые нормы, так называемое «каспийское право», касаются различных аспектов сотрудничества, среди которых:

- торгово-экономическая сфера;
- транспортная инфраструктура;
- гидрометеорология Каспийского моря;
- сохранение и рациональное использование водных биоресурсов;

• предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций в Каспийском море;

• обеспечение безопасности на Каспийском море.

Т.Я. Хабриева и Р.А. Курбанов подчеркивают, что данная Конвенция устанавливает принципиально новый подход к статусу Каспийского моря как водного пространства с уникальным правовым режимом. Документ закрепляет новые принципы определения категорий дна и акватории Каспийского моря.

Достигнутые соглашения и проведенные саммиты прикаспийских государств способствовали увеличению привлекательности Каспийского международного водоема в целях экономической и инвестиционной деятельности.

Одним из основных стратегий расширения взаимоотношений прикаспийских государств в экономической сфере на Каспийском водоеме, является развитие проекта МТК «Север-Юг».

Развитие транспортно-логистического потенциала региона предусматривает также морское судоходство в Каспийском водоеме. Основы правового регулирования морского судоходства в Каспийском водоеме, обеспечивается Конвенцией 2018г., в рамках основных принципов, провозглашенных прикаспийскими государствами. Данный документ гарантирует свободу

мореплавания вне пределов территориальных вод каждой из участвующих сторон. Одновременно закрепляется принцип уважения суверенных и исключительных прав прибрежных государств. В контексте морского судоходства устанавливаются правила, касающиеся различных видов деятельности. Установлен свободный проход к другим морям, Мировому океану. В ст. 4 Конвенции 2018г. наряду со всеми видами деятельности перечисляется также судоходство. Каждое государство имеет право под своим флагом осуществлять перевозки грузов, пассажиров и багажа, при этом порты принимающих сторон открыты для погрузочно-разгрузочных операций, посадки и высадки пассажиров. Стороны обязуются оплачивать установленные корабельные и портовые сборы, а также компенсировать стоимость предоставляемых услуг [3].

С целью сотрудничества прикаспийских государств по формированию и развитию региона Каспийского моря, необходимость, которого сопряжена с созданием крупного международного транспортно-логистического узла, предусмотренного для международных перевозок, прикаспийские государства пришли к соглашению о взаимодействии на высоком уровне (далее соглашение 1) [4]. Соглашение 1, заключенное между правительствами прикаспийских государств, определяет равноправный и основанный на взаимной выгоде принцип сотрудничества в области транспорта между прикаспийскими государствами. Следует отметить, что данное соглашение имеет общий характер, т.е. определяет основные начала и цели сотрудничества прикаспийских государств в сфере транспорта в целом, а не исключительно в судоходстве.

Для прогнозирования долгосрочного сотрудничества прикаспийских государств, необходимо определять все факторы, влияющие на развитие Каспийского морского судоходства. Каспийский морской путь лежит в основе строительства МТК «Север Юг». Ключевым вопросом данного исследования, затронутым впервые, является долгосрочность Каспийского морского судоходства, как определяющего фактора проекта МТК «Север-Юг». Безопасность и постоянство морского судоходства на Каспийском бассейне во многом связано с безопасностью данного вида деятельности с учетом природных особенностей Каспийского моря, которые показывают устойчивую динамику изменения. Ключевую роль в морском судоходстве за-

нимает транспортное средство, т.е. судно. Факторы, влияющие на развитие морского судоходства, непосредственно будут сопряжены с морским судном. Рассмотрим особенности эксплуатации морского судна. Согласно Приказу Минтранса РФ от 09.07.2023№160 «Об утверждении Положения о классификации судов и морских стационарных платформ», под судном подразумевается любое самоходное или несамоходное плавучее средство, предназначенное для эксплуатации в сфере торгового мореплавания. Морские судна конструктивно должны соответствовать требованиям правил, а по техническому состоянию условиям эксплуатации. На основании конструктивных и эксплуатационных характеристик судну присваивается определенный класс. Для самоходных судов применяются классы: КМ\*, КМ\*, (КМ\*). Для обеспечения безопасности жизни и здоровья граждан, сохранности имущества физических и юридических лиц, государственного и муниципального имущества, а также охраны окружающей среды, флоры и фауны от рисков, возникающих вследствие функционирования внутреннего водного транспорта и сопутствующей инфраструктуры, принимаются соответствующие меры, предъявляющие требования направленные на обеспечение предотвращения вышеперечисленных, неисчерпывающего перечня угроз. Одним из предъявляемых требований является промеры глубины внутренних водных объектов. Для безопасного судоходства необходимо обеспечить достаточной глубины водного объекта. Согласно техническому регламенту о безопасности объектов внутреннего водного транспорта установленного постановлением Правительства РФ от 12.08.2010№623, требования к безопасности процессов эксплуатации и ликвидации, связанных с требованиями к объектам инфраструктуры внутреннего водного транспорта, предусматривается систематические промеры глубины воды для определения габаритов судовых ходов [5]. Самый большой осадок, флота Администрации морских портов Каспийского моря составляет 6м [6]. Это означает, что в зависимости от причала входящего в порты Администрации морских портов Каспийского моря необходимо для безопасного плавания, обеспечить глубину в кромке судового хода не менее 6м. На основании данных о реальных глубинах в акватории и у причалов Администрации морских портов Каспийского моря представлена следующая информация:

Таблица 2 – Информация о фактических глубинах акватории у причалов морского порта, а также допустимых осадках

Участки акватории	Порт Оля		Порт Астрахань		Порт Махачкала	
	Фактическая глубина (м)	Проходная осадка судов (м)	Фактическая глубина (м)	Проходная осадка судов (м)	Фактическая глубина (м)	Проходная осадка судов (м)
65,3-188,0 км	~10,3	~5,8	~5,9	~4,5	~7,1	~4,8

Источник: составлено автором

Для обеспечения безопасности морского судоходства на Каспийском море необходимо обеспечить фактическую глубину моря дифференцированно соответствующим осадкам морских судов портов каспийского моря. Следует отметить, что обеспечение необходимой глубины Каспийского моря напрямую связаны с природными особенностями упомянутого моря. Классификацию природных особенностей Каспийского моря можно разделить по следующим факторам:

1. Географические и климатические факторы, включающие в себя замкнутость моря, колебания уровня воды, штормы и ледовые условия и экологические проблемы.

2. Гидрологические факторы, такие как приливы и отливы, мелководье.

Относительно географических и климатических факторов необходимо отметить, что уровень Каспийского моря ниже уровня Мирового океана на 27.5 м. Каспий, как отмечает Е.М.Пигарев, «существенно отличается от других морей и крупных озер одной уникальной особенностью: значительными вековыми и многолетними колебаниями его уровня» [7].

Необходимо отметить о некоторых исследованиях Панина Г.Н., раскрывающих особенности Каспийского моря связанными с географическими и климатическими факторами. В соавторстве с Соломоновой И.В. и Выручалкиной Т.Ю. вышеупомянутый автор провел исследования и дал заключения по результатам своих исследований в сериях нижеследующих публикаций на страницах журнала «Водные ресурсы»: «О связи колебаний уровня Каспийского моря и климата северной Атлантики», «Климатические тенденции в средних и высоких широтах Северного полушария» и т.д. Опираясь на заключения Панина Г.Н. можно отметить, что «во-первых, колебания уровня Каспия тесно коррелируют с изменениями стока р. Волги; во-вторых, стоки р. Волги взаимосвязана с объемом осадков; в-третьих, в частности изменение уровня Каспия зависит от влияния Атлантики за

счет переноса тепла и влаги с акватории Северной Атлантики в регион европейской части России (далее по тексту, ЕЧР)».

Аномальное изменение температуры воздуха на юге европейской части России (ЕЧР), согласно докладу РОСГИДРОМЕТ, об особенностях климата на территории Российской Федерации за 2022 год, аномалия среднегодовой температуры воздуха за 1991-2020 гг. на всей территории России составила +0,87°C. 95% экстремум аномалия отмечена на юге ЕЧР[8]. Осредненная аномальная температура особенно на юге ЕЧР в 2021г., летом составила +1,69°C, зимой + 2,72°C, весной +1,68°C. Аномальное повышение температуры на территории ЕЧР приводит к понижению уровня годовых осадков, тем самым уменьшая сток р. Волга. Принимая во внимание корреляцию с изменениями стока р. Волга и колебаний уровня Каспия необходимо отметить негативную роль влагообмена с акваторией Северной Атлантики.

Гидрологические факторы как приливы и отливы, мелководье, имеющееся на Каспийском море связано с ее уникальностью. Как показывает систематический анализ исследований, связанных с природой Каспийского моря, существует отклонения от закономерностей разьяснения происходящих процессов на море в общем. Эти отклонения связаны «с воздействием геомагнитных потоков на астеносферный слой каспийских впадин» [9]. Приведенные заключения Милановского Е.Е. характеризуют отклонения от закономерностей, происходящих на Каспийском море связанными с гидрологическими факторами тем, что Каспийская впадина находится под активным воздействием высокоамплитудных эвстатических изменений геoidalного происхождения, а также «с точки зрения геологического строения котловина Каспийского моря является активной тектонической зоной, находящейся в напряжённом, неустойчивом состоянии» [10]. Вышеуказанное свидетельствует о не закономерностях процессов, связанных с гидрологическими факторами.

Классифицирующие факторы, связанные с особенностями Каспийского моря, требует дифференцированных мер для обеспечения безопасности судоходства, принятия своевременных международных и внутригосударственных правовых решений для стратегического хозяйствования. В заключении проведенного анализа следует отметить, что для обеспечения безопасности морскому судоходству на Каспийском бассейне, с учетом природных особенностей последнего, необходим единый правовой механизм, принятый прикаспийскими государствами. Следует обратить внимание на полезность принятия концепции согласованной единой транспортной политики государств-участников прикаспийских государств на период до 2050г. и принятия комплексного плана развития прикаспийских транспортных коридоров. Вытекающие проблемы для безопасности морского судоходства связанные с природными особенностями Каспийского моря, следует решать солидарно всеми прикаспийскими государствами. Утвержденные распоряжением Коллегии Евразийской экономической комиссии от 26.10.2021№175 перечень транспортных коридоров должны быть дополнены транспортными коридорами, предусмотренными из территорий других прикаспийских государств. Необходимо заключение международного соглашения между прикаспийскими государствами о создании международной транспортной компании, предназначенной для перевозки грузов и пассажиров по коммерческим сделкам между портами Каспийского моря и по рекам, впадающим в нее. В результате необходимо создать условия координированного управления между морскими, железнодорожными и автомобильными перевозками, связанными с перевозкой грузов и пассажиров по Каспийскому морю. Международная транспортная компания примет на себя стратегические задачи по обеспечению безопасности морского судоходства по Каспийскому морю вытекающим из особенностей последнего.

#### Список источников:

1. «Европейское соглашение о важнейших внутренних водных путях международного значения (СМВП/AGN)» (Заключено в г. Женеве 19.01.1996)/ (по состоянию на 04.05.2023г). Бюллетень международных договоров. 2002.№12. С. 12-36. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru). Дата обращения. 14.01.2025
2. Конвенция о правовом статусе Каспийского моря. (Заключена в Актау 12.08.2018). URL: <http://www.mid.ru/>. Дата обращения. 09.01.2025г.
3. Соглашение между правительствами прикаспийских государств о сотрудничестве в области транспорта. (Заключено в г. Актау 12.08.2018) URL: <http://www.mid.ru/>. Дата обращения. 14.01.2025г.
4. Постановление Правительства РФ от 12.08.2010 N 623 (ред. от 06.08.2020) «Об утверждении технического регламента о безопасности объектов внутреннего водного транспорта». <https://online.consultant.ru/riv/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=359556&cacheid=4EA2011AF08D5424EB2B54BE703CB467&mode=splus&rnd=hlHOg#czfVViU4TILMv3r3>. Дата обращения. 15.03.2025г.
5. Хабриева Т.Я., Курбанов Р.А. Правовые основы и интеграционные тенденции в Каспийском регионе. Каспийская пятёрка: история и перспективы // Журнал российского права. 2021. №8. Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации. Москва, Россия. URL: <https://orcid.org/0000-0002-6190-6338>. Дата обращения: 24.12.2024.
6. Пугарев Э.М. Изменение уровня Каспийского моря и его влияние на исторические процессы в нижних течениях Волги в средние века (анализ материалов гидрологии и археологии) // Археология Волгоградского региона. 2022. Том 2 (40). С. 183-197. doi: <https://doi.org/10.24852/pa2022.2.40.183.197>. Дата обращения: 25.03.2025.
7. Ковалёв В.В. Возможные причины эвстазии Каспийского моря на современном этапе развития // Известия вузов Северо-Кавказского региона. Естественные науки. 2003. №3. С. 98-103. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geologogeorfologicheskie-aspekty-izmeneniyurovnya-kaspiyskogo-morya-v-golotsene/viewer>. Дата обращения: 23.03.2025.
8. Милановский Е.Е. Пульсация и расширение Земли – возможный ключ к пониманию её тектонического развития и вулканизма в фанерозое // Природа. 1978. №7. С. 22-34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neotektonika-v-trudakh-e-e-milanovskogo/viewer>. Дата обращения: 25.03.2025.
9. Официальный сайт Администрации морских портов Каспийского моря. <https://atpstra.ru>. Дата обращения. 14.02.2025г.
10. Доклад об особенностях климата на территории Российской Федерации за 2022 год. Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды. URL: <http://www.meteorf.ru>. Дата обращения: 26.02.2025.

СУГЯН Григорий Гагикович\*,  
магистрант Финансового университета  
при Правительстве РФ,  
Москва  
igrigory5679@gmail.com

SUGYAN Grigory Gagikovich\*,  
Master's student at the Financial University  
under the Government of the Russian Federation,  
Moscow

## **АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОДДЕРЖКОЙ МСП К РОССИЙСКИМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ УСЛОВИЯМ**

*Аннотация: В статье рассматриваются особенности адаптации зарубежных моделей проектного управления поддержкой малого и среднего предпринимательства к российским экономическим условиям. Проанализирована специфика существующих подходов, выявлены ключевые барьеры и предложены механизмы трансформации международных практик с учетом национальных особенностей. Ключевые слова: проектное управление, малое и среднее предпринимательство, адаптация моделей, государственная поддержка, инновационное развитие.*

### **ADAPTATION OF FOREIGN MODELS OF PROJECT MANAGEMENT FOR SME SUPPORT TO RUSSIAN ECONOMIC CONDITIONS**

*Abstract: The article examines the features of adapting foreign models of project management for small and medium-sized enterprises support to Russian economic conditions. The specifics of existing approaches are analyzed, key barriers are identified, and mechanisms for transforming international practices are proposed, taking into account national characteristics.*

*Keywords: project management, small and medium-sized enterprises, model adaptation, government support, innovative development.*

Современные тенденции экономического развития свидетельствуют о возрастающей роли малого и среднего предпринимательства как системообразующего элемента устойчивой экономики. Число МСП в России активно растет с каждым годом. По данным Министерства экономического развития Российской Федерации, в начале 2025 года в России число МСП достигло 6,59 млн субъектов [3], что указывает на необходимость поиска эффективных механизмов стимулирования данного сектора. Проектное управление, зарекомендовавшее себя как действенный инструмент организации бизнес-процессов в условиях ограниченности ресурсов, представляется перспективным подходом к организации поддержки МСП. Отечественные исследователи, в частности Черняев В. Н. и Куликова Е. С., рассматривают проектное управление как систему инструментов, методов и процессов, направленных на достижение уникальных целей в условиях ограниченности временных, финансовых и человеческих ресурсов [7]. Они отмеча-

ют, что применительно к поддержке МСП проектное управление позволяет структурировать меры поддержки, обеспечить их адресность и повысить общую результативность государственных интервенций [7]. В международной практике сформировался ряд моделей проектного управления, направленных на развитие МСП. Среди них можно выделить четыре основных подхода:

1. Англо-саксонская модель (США, Великобритания), которая характеризуется высокой степенью децентрализации, активным участием негосударственных организаций, ориентацией на самодостаточность предпринимателей [9].

2. Континентальная европейская модель (Германия, Франция), которая сочетает государственное регулирование с частной инициативой, фокусируется на создании благоприятной бизнес-среды через образовательные программы и инфраструктурные проекты.

3. Скандинавская модель (Швеция, Финляндия), которая отличается системным

---

{\*Научный руководитель: Зубенко Андрей Вячеславович, к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве РФ; zubenkoav@yandex.ru

\*Supervisor: Zubenko Andrey Vyacheslavovich, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration of the Financial University under the Government of the Russian Federation}

подходом к инновационному развитию, интеграцией университетов, предприятий и государства в единые кластеры.

4. Азиатская модель (Япония, Сингапур, Южная Корея), которая характеризуется активным государственным вмешательством, таргетированной поддержкой стратегических отраслей, долгосрочным планированием.

Современная российская система поддержки МСП представляет собой многоуровневую структуру, включающую федеральные, региональные и муниципальные механизмы. На федеральном уровне ключевыми элементами выступают Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», АО «Корпорация МСП», Минэкономразвития России. На региональном уровне функционируют профильные департаменты и организации инфраструктуры поддержки [1].

Исследователи Охрименко А. В. и Гачегов М. А. выделяют следующие проблемные аспекты существующей системы поддержки МСП [4]:

1. Разрозненность мер поддержки и отсутствие взаимосвязи между различными программами;

2. Преобладание процессного подхода над проектным;

3. Низкая степень цифровизации системы поддержки;

4. Недостаточное внимание к оценке эффективности и корректировке программ на основе полученных результатов.

Данная ситуация создает благоприятную почву для внедрения зарубежных моделей проектного управления, однако требует их существенной адаптации с учетом российских реалий.

Учитывая выявленные барьеры, можно предложить следующие механизмы адаптации зарубежных моделей проектного управления поддержкой МСП к российским экономическим условиям.

1. Вместо копирования отдельных моделей целесообразно создание гибридного подхода, интегрирующего наиболее эффективные элементы различных зарубежных практик с учетом российских реалий. Например, сочетание элементов европейской модели (образовательные программы, инфраструктурная поддержка) с азиатским подходом к стратегическому планированию.

2. Цифровизация системы поддержки МСП через создание единых платформ, интегрирующих все доступные инструменты и обеспечивающих прозрачность процессов, может существенно повысить эффективность государственных интервенций. Примером может служить «Сингапурская модель одного окна», адаптированная к российским условиям.

3. С учетом масштабов и разнообразия российских регионов целесообразно развивать региональные экосистемы поддержки МСП, учитывающие местную специфику при сохранении единых стандартов качества и методологических подходов, что позволит сочетать централизованное регулирование с локальной гибкостью.

Таблица 1 – Сравнительный анализ зарубежных моделей проектного управления поддержкой МСП и их адаптивность к российским условиям

Модель	Ключевые характеристики	Потенциал адаптации к российским условиям	Ограничения для внедрения
Англо-саксонская	Децентрализация, саморегулирование, рыночные механизмы	Средний	Высокая централизация, недостаточное развитие институтов саморегулирования
Континентальная европейская	Сбалансированное государственное регулирование, образовательные программы	Высокий	Недостаточная координация между образовательной системой и бизнесом
Скандинавская	Инновационная ориентация, кластерное развитие	Средний	Недостаточное развитие инновационной инфраструктуры
Азиатская	Активное государственное участие, стратегическое планирование	Высокий	Ресурсоемкость, риски неэффективного распределения ресурсов

Источник: составлено автором

Таблица 2 – Ключевые показатели социально-экономического положения МСП в Москве за период 2021-2024 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024
Численность занятых, тыс. человек	2 450	2 480	2 520	2 550
Доля занятых в МСП, % (по отношению к общей численности работающих)	23,9	23,9	24,0	24,1
Оборот МСП, млрд руб.	5 900	6 250	6 700	7 100
Доля МСП в общем обороте всех организаций, %	20,5	20,0	20,0	20,5
Среднемесячная начисленная заработная плата в секторе МСП, руб.	42 300	46 800	49 650	53 700
Валовая добавленная стоимость (ВДС), млрд руб.	1 300	1 450	1 600	1 730
Количество зарегистрированных субъектов МСП, тыс. ед.	904	910	920	928

Источник составлено автором на основе источника [2]

4. Трансформация существующих институтов поддержки МСП в направлении проектной организации с четкими KPI, временными рамками и ответственными исполнителями может повысить адресность и результативность мер поддержки.

5. Адаптация зарубежных методик оценки эффективности проектов по поддержке МСП с учетом российских особенностей позволит создать систему обратной связи и своевременной корректировки реализуемых мер.

Рассмотрим пример успешной адаптации зарубежных моделей проектного управления поддержкой МСП к российским условиям.

Система поддержки предпринимательства в Москве представляет собой пример гибридного подхода, сочетающего элементы различных международных практик. Центральным элементом выступает ГБУ «Малый бизнес Москвы», функционирующее по принципу «единого окна» и предоставляющее широкий спектр услуг — от консультаций до финансовой поддержки. По данным на 2024 год, количество субъектов МСП в Москве достигло 928 тыс., что на 2,7% больше показателя 2021 года.

По итогам 2024 г., численность занятых в секторе МСП приблизилась к 2,55 млн человек, что на 100 тыс. больше уровня 2021 г. Данный прирост обусловлен относительной устойчивостью малого и среднего бизнеса к внешним шокам, а также гибкостью в части занятости на удалённой основе. Оборот МСП увеличился более чем на 1,2 трлн руб. с 2021 по 2024 гг., при этом доля МСП в общем обороте городских организаций сохраняется в

диапазоне 20–20,5%. Уровень зарплат в МСП, приближающийся к 54 тыс. руб. в среднем за месяц (2024 г.), указывает на стабильно высокий спрос на квалифицированные кадры, в том числе в IT-сфере, логистике и консалтинге.

На основе проведенного анализа можно сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию системы поддержки МСП в России с использованием адаптированных зарубежных моделей проектного управления.

1. Необходима разработка единой национальной методологии проектного управления поддержкой МСП, учитывающей лучшие мировые практики и российские особенности. Данная методология должна включать стандартизированные процессы инициации, планирования, реализации, мониторинга и завершения проектов поддержки.

2. Возможно создание интегрированной цифровой экосистемы поддержки МСП, объединяющей все существующие меры и инструменты на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Данная экосистема должна обеспечивать прозрачность процессов, автоматический подбор оптимальных мер поддержки для конкретного предпринимателя, мониторинг эффективности в режиме реального времени.

3. Необходимо внедрение системы проектных офисов, данные офисы должны обеспечивать методологическую поддержку, координацию действий различных участников, мониторинг реализации проектов.

4. Важно развитие системы подготовки и сертификации специалистов в области

проектного управления поддержкой МСП. Необходимо создание специализированных образовательных программ, учитывающих специфику государственного сектора и особенности работы с предпринимательским сообществом.

5. Перспективным направлением является внедрение системы стимулов для государственных служащих, основанной на результативности реализуемых проектов поддержки МСП. Необходимо связать карьерное продвижение и материальное вознаграждение с достижением конкретных показателей эффективности.

Проведенный анализ показал, что адаптация зарубежных моделей проектного управления поддержкой МСП к российским экономическим условиям представляет собой сложный, но перспективный процесс. Особенно перспективным представляется гибридный подход, сочетающий элементы различных моделей с учетом российских реалий. Данный подход должен опираться на цифровизацию процессов, развитие региональных экосистем поддержки, внедрение проектно-ориентированной организационной структуры и совершенствование механизмов оценки эффективности.

Список источников:

1. Безродных В. М., Субботина Т. Н. Особенности развития малого и среднего предпринимательства в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-1 (95). С. 30-35. (дата обращения: 25.04.2025).
2. Корпорация МСП. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://corpmsp.ru/> (дата обращения: 19.04.2025).
3. Министерство экономического развития Российской Федерации. Рекордных 6,59 млн достигло число малых и средних предприятий в России [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/rekordnyh\\_659 mln\\_dostiglo\\_chislo\\_malyh\\_i\\_srednih\\_predpriyatiy\\_v\\_rossii.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/rekordnyh_659 mln_dostiglo_chislo_malyh_i_srednih_predpriyatiy_v_rossii.html) (дата обращения: 21.04.2025).
4. Охрименко А. В., Гачегов М. А. Оценка эффективности поддержки малого и среднего предпринимательства // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. № 4. С. 124-146. (дата обращения: 20.04.2025).
5. Петров Д. В. Малое предпринимательство России: Современное состояние и перспективы // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 2. С.215-219. (дата обращения: 21.04.2025).
6. Попова Е. А. Государственное регулирование и поддержка предпринимательской деятельности // Столыпинский вестник. 2023. №2. С.59-66. (дата обращения: 23.04.2025).
7. Черняев В. Н., Куликова Е. С. Стратегическое планирование развития предпринимательства // Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий: Сборник научных статей по итогам V международной научно-практической конференции, Москва, 15–16 мая 2021 года. М.: ООО «КОН-ВЕРТ», 2021. С. 131-132. (дата обращения: 15.04.2025).
8. Шамсутдинова Л. Р., Бикметова З. М. Зарубежный опыт государственного регулирования и поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства: возможность адаптации к российским реалиям // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №1-3. С.59-63. (дата обращения: 22.04.2025).
9. Long, Heather. Small business used to define America's economy. The pandemic could change that forever // The Washington Post. – 2020. – pp. 41– 52. (дата обращения: 21.04.2025).
10. Purchase S., Volery T. Marketing innovation: a systematic review, Journal of Marketing Management, 2020, vol. 36, no. 5, pp. 20–22. (дата обращения: 22.04.2025).

ХАЛИЛОВ Неймат Ибадович\*,  
магистр  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации,  
Москва

KHALILOV Neimat Ibadovich\*,  
master's degree  
Financial University under the Government  
Russian Federation,  
Moscow

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНОВ И ФАКТОРЫ ЕЁ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ

*Аннотация: Данная статья посвящена исследованию инвестиционной привлекательности регионов, как ключевого фактора, определяющего социально-экономическое развитие территорий. В работе анализируются теоретические аспекты понятия инвестиционной привлекательности, рассматриваются различные подходы к её оценке, а также выявляются основные факторы, влияющие на инвестиционный климат регионов Российской Федерации. Акцент сделан на анализе структуры инвестиционной привлекательности, включающей в себя оценку социально-экономического положения, инфраструктурного развития, ресурсного потенциала, трудовых ресурсов, а также политической и правовой стабильности.*

*Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, регионы, факторы, инвестиционный климат, социально-экономическое развитие, инвестиции.*

### **INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF REGIONS AND FACTORS DETERMINING IT**

*Abstract: This article is devoted to the study of investment attractiveness of regions as a key factor determining the socio-economic development of territories. The work analyzes the theoretical aspects of the concept of investment attractiveness, considers various approaches to its assessment, and identifies the main factors influencing the investment climate of the regions of the Russian Federation. The emphasis is on the analysis of the structure of investment attractiveness, including an assessment of the socio-economic situation, infrastructure development, resource potential, labor resources, as well as political and legal stability. The article contains an analysis of the distribution of investment attractiveness between the regions of Russia, demonstrating the unevenness of this distribution and the need to develop measures to improve the investment climate in all subjects of the Federation. Examples of regions with different levels of investment attractiveness are given and their characteristic features are identified. Particular attention is paid to factors influencing investment attractiveness, such as developed infrastructure, favorable business climate, availability of natural resources, skilled labor, tourism potential, government support and geographical location.*

*Keywords: investment attractiveness, regions, factors, investment climate, socio-economic development, investments*

### **Введение**

В современной экономической системе инвестиции выступают катализатором экономического роста и важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности регионов. Инвестиционная привлекательность региона – это комплексная характеристика, отражающая совокупность факторов, определяющих целесообразность и перспективность вложения капитала в его экономику. Регионы с высокой инвестиционной привлекательностью обладают существенными преимуществами в привлечении инвестиций, что способствует созданию новых рабочих мест, развитию инфраструктуры и повышению уровня жизни населения. В Российской Федерации, с её обширной территорией и разнообразием социаль-

но-экономических условий, проблема неравномерного распределения инвестиций между регионами стоит особенно остро. Концентрация инвестиций в нескольких крупных регионах, таких как Москва и Санкт-Петербург, ведет к углублению межрегиональных диспропорций и сдерживает экономический рост в менее развитых регионах. В этой связи, повышение инвестиционной привлекательности всех регионов Российской Федерации является одним из приоритетных направлений государственной политики.

Для эффективного решения данной задачи требуется всестороннее исследование инвестиционной привлекательности регионов, выявление ключевых факторов, определяющих её уровень, и разработка

{\*Научный руководитель: Тимофеев Максим Александрович, к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;

\*Supervisor: Maxim A. Timofeev, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation}

мер по улучшению инвестиционного климата. Анализ инвестиционной привлекательности позволяет выявить сильные и слабые стороны региона, определить приоритетные направления развития и разработать эффективные меры по привлечению инвестиций.

Настоящая статья посвящена анализу теоретических и практических аспектов инвестиционной привлекательности регионов России, оценке факторов, влияющих на её уровень, и разработке рекомендаций по повышению инвестиционной привлекательности регионов. Исследование основано на результатах анализа данных об инвестиционной привлекательности регионов России и выявления факторов, определяющих её уровень.

### Обзор литературных источников

В ходе исследования факторов, определяющих инвестиционную привлекательность регионов, был проведен анализ работ ряда авторов, внесших существенный вклад в изучение данной проблематики.

Так, А.Э. Гердо рассмотрел динамику факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность в условиях меняющейся экономической ситуации, вызванной геополитическими и экономическими вызовами [1]. В частности, были проанализированы последствия санкционных ограничений и структурных преобразований экономики на инвестиционный климат регионов России, а также выделены ключевые факторы, определяющие инвестиционные приоритеты в новых условиях.

В работе Т.В. Нешатаевой и В.А. Грищука рассматриваются теоретические аспекты инвестиционной привлекательности, анализируется ее место и роль в системе экономических категорий [2]. Авторы уточняют определение инвестиционной привлекательности региона, выявляют её основные характеристики и взаимосвязи с другими экономическими категориями, такими как инвестиционный климат, инвестиционный потенциал и инвестиционный риск.

В работе О.Е. Подвербных проведен комплексный анализ инвестиционной привлекательности российских регионов с учетом трансформационных процессов в экономике, с акцентом на региональных особенностях и факторах, определяющих инвестиционную активность в различных субъектах Российской Федерации [3].

### Оценка инвестиционной привлекательности регионов России

Инвестиционная привлекательность в России сосредоточена в нескольких крупных регионах. В то же время, ряд регионов демонстрирует стабильный рост и обладает значительным инвестиционным потенциалом. Для стимулирования экономического роста и диверсификации источников финансирования необходимо продолжить работу по улучшению инвестиционного климата во всех регионах Российской Федерации.

На основании представленных данных в таблице 1 можно сделать вывод о неравномерном распределении инвестиционной привлекательности в регионах Российской Федерации.

Таблица 1 – Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России

Место	Регион	Количество проектов	Динамика за месяц	Количество проектов в начале года	Динамика с начала года
1	Москва и Московская область	7749	+ 110	7117	+ 632
2	Санкт-Петербург и Ленинградская область	3614	+ 86	3324	+ 290
3	Другие страны	2991	+ 251	2515	+ 476
4	Краснодарский край	2026	+ 35	1927	+ 99
5	Свердловская область	1832	+ 43	1688	+ 144
6	Нижегородская область	1338	+ 13	1229	+ 109
7	Татарстан	1321	+ 37	1200	+ 121
8	Башкортостан	1315	+ 45	1190	+ 125
9	Новосибирская область	1186	+ 16	1065	+ 121
10	Ростовская область	1122	+ 21	1039	+ 83

Источник: Официальный сайт Инвестиционные проекты. Цифровая платформа URL: <https://investprojects.info/regions/89> (Дата доступа: 08.05.2025)

Лидирующие позиции занимают Москва и Московская область, демонстрируя наибольшее количество инвестиционных проектов (7749) и устойчивую динамику роста как за текущий месяц (+110), так и с начала года (+632). Это свидетельствует о благоприятных условиях для ведения бизнеса, развитой инфраструктуре и привлекательном инвестиционном климате в столичном регионе.

### **Оценка факторов, влияющих на уровень инвестиционной привлекательности регионов России**

Инвестиционная привлекательность российских регионов складывается под воздействием комплексной системы факторов, каждый из которых вносит свой вклад в общую оценку региональной инвестиционной привлекательности.

Целесообразно провести подробный анализ ряда факторов, которые влияют на инвестиционную привлекательность регионов (табл. 2).

Инвестиционная привлекательность регионов складывается под воздействием многообразных факторов, которые можно сгруппировать по нескольким ключевым направлениям.

Развитая инфраструктура, включающая транспортную, энергетическую и коммуникационную сети, выступает фундаментальным условием для эффективной деловой активности и привлечения инвестиций. Регионы с развитой инфраструктурой, такие как Москва и Санкт-Петербург, обеспечивают доступность и эффективность бизнес-процессов, минимизируют издержки и повышают конкурентоспособность, что делает их особенно привлекательными для инвесторов.

*Таблица 2 – Факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность регионов*

Фактор	Регионы-примеры	Влияние на инвестиционную привлекательность
Развитая инфраструктура	Москва и Московская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область	Обеспечивает доступность и эффективность бизнес-процессов, снижает издержки, повышает конкурентоспособность, привлекает инвестиции в логистику и транспорт, повышает качество жизни населения, создает условия для развития инноваций.
Благоприятный деловой климат	Татарстан, Калужская область	Упрощает ведение бизнеса, снижает административные барьеры, создает благоприятные условия для инвестиций, повышает доверие инвесторов, способствует развитию малого и среднего бизнеса, стимулирует конкуренцию, повышает прозрачность и предсказуемость регулирования.
Природные ресурсы	Тюменская область (нефть и газ), Красноярский край (лес), Якутия (алмазы)	Обеспечивают основу для развития определенных отраслей экономики (сельское хозяйство, промышленность, добыча полезных ископаемых), привлекают инвестиции в переработку и производство, формируют экспортный потенциал, создают рабочие места, обеспечивают энергетическую безопасность.
Квалифицированная рабочая сила	Москва и Московская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Томская область (образование и наука)	Обеспечивает наличие квалифицированных кадров для различных отраслей экономики, повышает производительность труда, привлекает инвестиции в наукоемкие отрасли, создает условия для развития инноваций, стимулирует развитие человеческого капитала, повышает конкурентоспособность региона.
Туристический потенциал	Краснодарский край (Черноморское побережье), Крым, Санкт-Петербург и Ленинградская область	Привлекает инвестиции в развитие туристической инфраструктуры, способствует развитию смежных отраслей экономики, создает новые рабочие места, увеличивает доходы населения, формирует позитивный имидж региона, привлекает иностранных туристов.

*Источник: составлено автором*

Благоприятный деловой климат, характеризующийся прозрачным регулированием, минимальными административными барьерами и поддержкой малого и среднего бизнеса, также играет существенную роль. Регионы, такие как Татарстан и Калужская область, активно совершенствуют деловую среду, что способствует росту доверия инвесторов и стимулирует экономический рост.

Наличие природных ресурсов, таких как нефть, газ, лес и алмазы, служит дополнительным фактором, формирующим основу для развития отдельных отраслей экономики и привлечения инвестиций в переработку и производство.

Квалифицированная рабочая сила является критически важным активом для развития наукоемких отраслей и повышения производительности труда. Регионы с высоким уровнем образования и науки, такие как Москва, Санкт-Петербург и Томская область, привлекают инвестиции в инновационные проекты и способствуют развитию человеческого капитала.

Туристический потенциал, особенно в регионах с уникальными природными и культурными достопримечательностями, может существенно повысить инвестиционную привлекательность, привлекая инвестиции в развитие туристической инфраструктуры и смежных отраслей.

Государственная поддержка, оказываемая через особые экономические зоны, территории опережающего развития и инвестиционные проекты с господдержкой, играет важную роль в стимулировании инвестиционной активности и развитии приоритетных отраслей. Географическое положение, обеспечивающее доступ к международным рынкам и транспортным узлам, также является важным фактором, способствующим развитию торговли и логистики, и привлекающим инвестиции в создание транспортных узлов и логистических центров.

В совокупности все перечисленные факторы определяют инвестиционную привлекательность регионов и оказывают существенное влияние на экономическое развитие страны в целом.

### **Заключение**

Эффективная система управления инвестиционной привлекательностью региона – это комплексный и динамичный процесс, требующий стратегического планирования, создания благоприятного инвестиционного климата, развития инвестиционной

инфраструктуры, активного маркетинга и продвижения региона, эффективного управления инвестиционными проектами и постоянного мониторинга и оценки эффективности принимаемых мер.

#### *Список источников:*

1. Гердо А. Э. Факторы изменения инвестиционной привлекательности регионов России в 2022–2023 гг / А. Э. Гердо // Регионы России в меняющемся мире: преемственность приоритетов и новые возможности : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 24 ноября 2023 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2023. – С. 165-169.

2. Нешатаева Т.В., Грищук В.А. Понятие инвестиционной привлекательности региона и его место в системе инвестиционных категорий. Общество, экономика, управление. – 2022. - No7(1). – с. 48–54.

3. Подвербных О.Е., Лукьянова А.А., Щербенко Е.В., Кононова Е.С., Межова И.А. Инвестиционная привлекательность российских регионов в условиях трансформации экономики // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12. – No 4. – С. 1435-1452. – doi: 10.18334/ep.12.4.114631

ХАЛИЛОВ Неймат Ибадович\*,  
магистр  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации,  
Москва

KHALILOV Neimat Ibadovich\*,  
master's degree  
Financial University under the Government  
Russian Federation,  
Moscow

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ АКТИВАМИ

*Аннотация:* В данной статье рассматриваются актуальные проблемы, связанные с управлением государственными активами в Российской Федерации. Автор анализирует ключевые факторы, оказывающие влияние на эффективность использования государственной собственности. Среди них выделяются недостатки существующего законодательства, недостаточная прозрачность процедур управления, коррупционные риски и отсутствие четких механизмов контроля.

В статье предлагается ряд конкретных мер по совершенствованию системы управления государственными активами. К ним относятся внедрение современных информационных технологий, оптимизация структуры управления, повышение прозрачности процедур приватизации и аренды, а также усиление контроля за использованием государственной собственности.

*Ключевые слова:* государственные активы, управление, эффективность, государственная собственность, приватизация.

### IMPROVING THE EFFICIENCY OF STATE ASSET MANAGEMENT

*Abstract:* This article examines current issues related to the management of state assets in the Russian Federation. The author analyzes key factors that influence the efficiency of state property use. Among them are shortcomings of the existing legislation, insufficient transparency of management procedures, corruption risks and the lack of clear control mechanisms.

The article proposes a number of specific measures to improve the state asset management system. These include the introduction of modern information technologies, optimization of the management structure, increasing the transparency of privatization and lease procedures, as well as strengthening control over the use of state property.

*Keywords:* state assets, management, efficiency, state property, privatization, lease.

### Введение

Оптимальное управление государственными активами является определяющим фактором устойчивого социально-экономического развития страны. Государственные активы, охватывающие земельные ресурсы, недвижимость, акции государственных корпораций, природные богатства и иное имущество, обладают значительным потенциалом для пополнения бюджета, стимулирования экономического роста и повышения качества жизни населения.

Вместе с тем, российская практика управления государственным имуществом сталкивается с рядом проблемных аспектов, связанных с нерациональным использованием ресурсов, недостаточной прозрачностью процедур, коррупционными рисками и отсутствием четких механизмов контроля. В контексте усиления глобальной конкуренции и необходимости диверсификации

экономики, повышение эффективности управления государственными активами приобретает статус приоритетной государственной задачи. Данная статья посвящена анализу основных проблем и перспектив совершенствования системы управления государственным имуществом в Российской Федерации. В исследовании рассматриваются существующие подходы к управлению и предлагаются конкретные меры по повышению эффективности управления государственными активами.

### Обзор научной литературы

В современной научной литературе активно обсуждаются вопросы повышения эффективности управления государственными активами.

Авторы С.В. Козлова, С.А. Братченко, Л.Н. Свирина и О.М. Грибанова [3] исследуют взаимосвязь между эффективностью управ-

{\*Научный руководитель: Тимофеев Максим Александрович, к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;

\*Supervisor: Maxim A. Timofeev, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation}

ления государственным имуществом и национальными целями развития страны. Л.А. Кузьмина и Н.В. Лоскутов [4] акцентируют внимание на проблемах и перспективах совершенствования управления государственной собственностью в Российской Федерации, подчеркивая необходимость комплексного подхода к решению этих проблем. Ряд исследователей, включая М.Л. Вилисову, И.В. Фортуна и Э.И. Мусаеву [2], а также В.В. Хамалинскую, И.В. Хамалинского и Е.К. Кузнецову [5], фокусируются на конкретных аспектах управления государственным имуществом. Они выявляют проблемы в сфере нормативно-правового регулирования, учета и планирования неналоговых доходов. В частности, В.В. Хамалинская, И.В. Хамалинский и Е.К. Кузнецова [5] предлагают рекомендации по совершенствованию процесса планирования неналоговых доходов от управления федеральным имуществом.

Данные исследования вносят существенный вклад в понимание факторов, влияющих на эффективность управления государственными активами на различных уровнях, и предлагают практические рекомендации по ее повышению.

Методология исследования. В данной работе применяется комплексный подход, включающий анализ статистических данных, нормативно-правовых документов, системный анализ.

### Результаты исследования

Эффективное управление государственными активами – необходимое условие для устойчивого экономического развития и повышения благосостояния населения. Основными препятствиями в рамках повышения эффективности процесса управления государственными активами выступают ряд проблем.

Например, недостатки законодательства, недостаточная прозрачность процедур управления, коррупция, отсутствие четких механизмов контроля.

Так, в современной России одним из главных вызовов является несовершенство правовой базы, регулирующей управление государственным имуществом.

Несмотря на то, что Гражданский кодекс Российской Федерации содержит статьи (ст. 125 и ст. 214), определяющие понятие и состав государственного имущества, а также права Российской Федерации и ее субъектов в отношении него, ряд вопросов остается нерешенным. Существующее законодательство часто оказывается

фрагментарным и не полностью отражает специфику управления государственной собственностью. Так, управление государственными активами, будучи по своей природе публичным процессом, зачастую реализуется посредством гражданско-правовых механизмов. Это обусловлено необходимостью достижения государственных интересов. Однако отсутствие четких границ и унифицированных подходов создает условия для правовой неопределенности и потенциальных злоупотреблений.

В этой связи, возникает острая потребность в разработке и законодательном закреплении единой методологии управления государственными активами, способной устранить существующие пробелы. В рамках повышения эффективности управления государственным имуществом целесообразно привести ряд рекомендаций:

1. Учет кардинальных изменений объекта управления.

В условиях глобальной нестабильности и технологического прогресса, государственное имущество – это динамичная система, требующая гибкого и адаптивного управления. Необходим постоянный мониторинг и анализ тенденций в экономике, технологиях и обществе, влияющих на ценность и эффективность использования государственного имущества.

Для эффективного учета изменений необходимо пересмотреть существующие стратегии управления, сделав их более гибкими и адаптивными, отказавшись от жестких планов в пользу сценариев развития, позволяющих быстро реагировать на изменения внешних условий. Важно также развивать компетенции сотрудников, отвечающих за управление государственным имуществом, обучая их современным методам анализа и прогнозирования.

2. Учет временных факторов из-за возросшей скорости процессов трансформации.

Высокая скорость изменений в социально-экономической системе требует от системы управления государственным имуществом оперативной реакции и адаптации. Игнорирование временных факторов может привести к устареванию активов, упущенным возможностям и неэффективному использованию ресурсов.

Учет временных факторов подразумевает разработку краткосрочных и среднесрочных стратегий управления государственным имуществом, учитывающих текущую экономическую ситуацию и прогнозы на ближайшее будущее. Необходимо отказаться от долгосрочных планов,

основанных на устаревших данных, и перейти к более гибким моделям управления, позволяющим быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

3. Включение мезоуровня в систему государственного управления экономикой.

Включение мезоуровня (крупные государственные структуры и сетевые взаимодействия) позволит более эффективно координировать деятельность крупных государственных структур, создавать сетевые взаимодействия между игроками на конкурентном рынке и формировать благоприятную среду для развития бизнеса.

Для эффективного управления на мезоуровне необходимо разработать специальные механизмы координации и контроля деятельности крупных государственных предприятий, а также создать платформы для взаимодействия между государством и бизнесом. Важно также развивать формальные и неформальные институты, обеспечивающие прозрачность и предсказуемость в отношениях между государством и бизнесом.

4. Взаимодействие федерального и регионального уровней при управлении государственными активами.

Эффективное управление государственным имуществом требует тесного взаимодействия между федеральным и региональным уровнями. Региональные власти обладают уникальным знанием местных условий и потребностей, что позволяет им более эффективно использовать государственное имущество для решения социально-экономических задач.

Для эффективного взаимодействия необходимо разработать четкие правила и процедуры, определяющие компетенции и ответственность федерального и регионального уровней в управлении государственным имуществом. Важно также создать механизмы координации и обмена информацией между федеральными и региональными органами власти, позволяющие учитывать особенности регионов при разработке стратегий управления государственным имуществом.

5. Широкое использование новых цифровых технологий и платформенных решений. Новые цифровые технологии и платформенные решения предоставляют уникальные возможности для повышения эффективности управления государственным имуществом. Они позволяют автоматизировать рутинные операции, собирать и анализировать большие объемы данных, повышать прозрачность и подотчетность в

управлении государственным имуществом. Для успешного внедрения цифровых технологий необходимо создать единую цифровую платформу управления государственным имуществом, обеспечивающую сбор, обработку и анализ данных, а также взаимодействие между различными участниками процесса управления. Важно также обучить сотрудников, отвечающих за управление государственным имуществом, использованию современных цифровых технологий и платформенных решений.

## **Заключение**

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы относительно управления государственными активами в Российской Федерации:

1. Управление государственными активами играет решающую роль в формировании доходов федерального бюджета. Перевыполнение плана по перечислениям от Росимущества в 2024 году свидетельствует о потенциале эффективного управления, но подчеркивает необходимость постоянной оптимизации данного процесса.

2. Правительство Российской Федерации предпринимает активные меры по повышению эффективности управления государственными компаниями. Внедрение KPI, установление норматива дивидендных выплат и анализ операционных расходов демонстрируют целенаправленные усилия по максимизации доходов от государственного сектора.

3. Использование современных информационных технологий играет ключевую роль в повышении эффективности управления государственным имуществом. Создание «Маркетплейса» и обеспечение доступа к информации о муниципальном имуществе через портал «Госуслуги» упрощают взаимодействие с государством и стимулируют вовлечение имущества в экономический оборот.

4. Несмотря на позитивные тенденции, сохраняются серьезные проблемы, связанные с несовершенством законодательства, недостаточной прозрачностью процедур управления и коррупцией.

5. Для дальнейшего повышения эффективности управления государственными активами требуется комплексный подход, включающий совершенствование законодательства, повышение прозрачности и подотчетности, снижение влияния политических факторов, оптимизацию структуры государственных активов и развитие профессионального менеджмента.

7. Учет кардинальных изменений, временных факторов, включение мезоуровня в систему управления, взаимодействие федерального и регионального уровней, широкое использование цифровых технологий и определение оптимального объема государственной собственности являются важными направлениями дальнейшего развития системы управления государственными активами. Успешная реализация этих мер позволит укрепить экономическую основу государства и обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие страны.

#### Список источников

1. Антоновская Е.А., Егорова Н.Н., Петрова С.В. К вопросу об эффективности управления государственной собственностью субъекта Российской Федерации // *Фундаментальные исследования*. – 2021. – № 11. – С. 16–20.

2. Вилисова, М. Л. Особенности управления государственным и муниципальным имуществом / М. Л. Вилисова, И. В. Фортунa, Э. И. Мусаева // *Научные открытия 2024 : сборник материалов LV-ой международной очно-заочной научно-практической конференции*, в 3 т., Москва, 22 ноября 2024 года. – Москва: НИЦ «Империя», 2024. – С. 92-93. – EDN SBJEMD.

3. Козлова С. В., Братченко С. А., Свирина Л. Н., Грибанова О. М. Эффективность и качество управления государственным

имуществом в контексте национальных целей // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2021. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-i-kachestvo-upravleniya-gosudarstvennym-imschestvom-v-kontekste-natsionalnyh-tseley> (дата обращения: 14.04.2025).

4. Кузьмина Л.А., Лоскутов Н.В. Проблемы и перспективы совершенствования управления государственной собственностью в Российской Федерации // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2020. – № 3-2. – С. 94–98.

5. Хамалинская, В. В. Современные проблемы управления государственным имуществом в Российской Федерации / В. В. Хамалинская, И. В. Хамалинский, Е. К. Кузнецова // *Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. – 2023. – № 3(46). – С. 86-93. – DOI 10.21777/2587-554X-2023-3-86-93. – EDN WBNTEN.

6. Хамалинский, И. В. Особенности управления государственным имуществом в Российской Федерации / И. В. Хамалинский, Д. В. Бабышева // *Управление изменениями: Тренды российской экономики, политики и права : Материалы XII Межвузовской научно-практической конференции*, Красногорск, 25 апреля 2023 года. – Красногорск: РАНХиГС, Московский областной филиал, 2023. – С. 16-20. – EDN GKDFQX.

## УДК 330

ЧУРИКАНОВА Екатерина Евгеньевна\*, студентка группы КФ21-3, Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва  
churikanova.ee@ya.ru

CHURIKANOVA Ekaterina Evgenievna\*, student of group CF21-3, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

## ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ: ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ, ТЕНДЕНЦИИ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА

*Аннотация: В статье представлен комплексный анализ развития электронной коммерции в России. Рассматривается история становления и этапы развития рынка, анализируются современные тенденции и особенности, выявлены основные вызовы и препятствия, сдерживающие рост. Особое внимание уделено перспективам развития российского рынка электронной коммерции в условиях цифровой трансформации экономики. Статья предназначена для специалистов в области*

{\*Научный руководитель: Егорова Дарья Алексеевна, к.э.н., доцент Кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

\*Supervisor: Daria Egorova, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University under the Government of the Russian Federation}

электронной коммерции, маркетологов, аналитиков и всех, интересующихся современным состоянием и перспективами развития онлайн-торговли в России.

Ключевые слова: Электронная коммерция, Онлайн-торговля, Цифровая трансформация, E-commerce

### **ELECTRONIC COMMERCE: HISTORY OF DEVELOPMENT, TRENDS, CHALLENGES AND PROSPECTS OF THE RUSSIAN MARKET**

*Abstract: The article presents a comprehensive analysis of e-commerce development in Russia. The history of formation and stages of market development are considered, modern trends and peculiarities are analyzed, the main challenges and obstacles restraining growth are revealed. Special attention is paid to the prospects of the Russian e-commerce market development in the context of digital transformation of the economy. The article is intended for e-commerce specialists, marketers, analysts and all those interested in the current state and prospects of online commerce in Russia.*

*Keywords: E-commerce, Online commerce, Digital transformation, E-commerce*

Современному человеку сложно представить свою жизнь без интернета, но если появление интернета упростило процесс поиска информации и коммуникации, то развитие электронной коммерции напрямую повлияло на рутинные действия – с развитием е-кома повседневные привычки, стали отнимать гораздо меньше времени и сил. Если раньше перед походом в магазин необходимо было составить список продуктов и выйти на улицу, то сейчас специализированные сервисы предлагают огромный ассортимент товаров на онлайн-полках, онлайн-корзины и даже доставку до двери за 15 минут.

Все больше людей отдают предпочтение онлайн-магазинам, а компании развивают свои цифровые платформы, привлекая новую аудиторию и стремясь увеличить продажи. Но какой рост показывают показатели маркетплейсов и что за ним стоит? Какие вызовы предстоит преодолеть участникам рынка? Каким будет будущее электронной коммерции в России?

Для начала рассмотрим, что стоит у истоков электронной коммерции. Свое начало рынок е-кома берет еще в середине прошлого столетия – именно тогда начали появляться первые электронные площадки, в 1979 году британский инженер Майкл Олдрич разработал систему, благодаря которой можно было передавать данные между компьютерами – электронную почту, что позволило передавать заказы и информацию о товарах между покупателями и продавцами [7]. Однако настоящая революция связана с появлением и распространением интернета – после выпуска первого браузера появился всем известный «Amazon», именно 1995 год можно считать официальным годом возникновения полноценного интернет-магазина. Возникновение «Amazon» действительно перевернуло сознание людей, ранее никто и предположить не мог о том,

что покупать и продавать можно именно так – первыми товарами стали книги, но со временем магазин расширил свою ассортиментную матрицу, став крупнейшим ритейлером на мировом рынке [2, 8].

Если говорить о России, то история имеет некоторые сходства – первым интернет-магазином стал «Ozon», основанный в 1998 году. Он специализировался на продаже книг и мультимедийных продуктов, затем интернет-магазин начал продавать и другие товары, которые пользуются спросом по сей день – электроника, одежда, косметика, игрушки [7, 8].

Пример «Ozon» показал другим участникам рынка, что онлайн-магазины могут стать хорошим драйвером, однако тут же столкнулся с первыми сложностями – потребители не доверяли онлайн-оплатам, опасались мошенничества, что напрямую связано с низким уровнем компьютерной грамотности населения. Другой проблемой стала дорогая и ненадежная логистика, что приводило к задержке доставки и, соответственно, к негативным отзывам пользователей онлайн-платформы. Однако с течением времени уровень компьютерной грамотности рос, а логистические связи налаживались – все это позволило доказать безопасность и удобство онлайн-шопинга [4].

Немаловажную роль сыграло и государство, когда в начале 2000-х годов в «Закон о защите прав потребителей» были добавлены пункты о дистанционной торговле, что позволило пользователям чувствовать себя увереннее при заключении онлайн-сделок. Несмотря на быстрое реагирование государства на нововведения рынка, нормы, регулирующие деятельность интернет-магазинов, уплаты налогов, были введены лишь в 2010-е годы – появились прозрачные условия для ведения бизнеса [2, 4].

Успешным проектом стал интернет-магазин «Утконос», специализирующийся на

продуктах питания. «Утконос» появился в Москве в 2000 году, сервис предлагал доставку продуктов питания из магазинов домой – услуга оказалась очень востребованной для жителей крупных городов. Постепенно сервис смог расширить свою географию и к 2006 году открылся складской комплекс площадью 30 000 квадратных метров, что способствовало увеличению объемов продаж.

На сегодняшний день российский рынок электронной коммерции является одним из самых быстрорастущих и быстроразвивающихся в мире. По данным одного из исследований, в 2023 году объем рынка розничной интернет-торговли в России составил 7,8 трлн рублей и 5,03 млрд заказов [3].

Темпы роста количества заказов +78%. Объем рынка в рублях вырос на 44%. Темпы роста интернет-торговли в 2023 году на уровне темпов роста в 2022 году и чуть выше прогнозных.

Если говорить о тенденциях, которые наблюдаются на рынке электронной коммерции, то все они непосредственно связаны с развитием технологий, а также некой «борьбой» за покупателя – маркетинг важно, чтобы потребитель не ушел к конкуренту. Для этого все сервисы, занимающиеся онлайн-торговлей, постепенно внедряют инновации, чтобы идти в ногу со временем, быть в тренде, тем самым удерживая внимание потенциального покупателя. Инновационные технологии также позволяют игрокам рынка e-ком сокращать издержки, упростить процессы, связанные с непосредственной деятельностью, улучшить аналитику поведения потребителя [2, 3].

Рассмотрим эти тенденции:

Мобильная коммерция (m-commerce) – одна из разновидностей e-commerce, сосредоточенная на мобильном трафике [1, 5]. Все больше пользователей совершают покупки через мобильные телефоны – люди стремятся сократить количества времени, потраченного на покупки, а потому заказывать все необходимое они предпочитают через телефон, который практически всегда находится под рукой. Чтобы участникам рынка электронной коммерции не терять трафик, поступающий через смартфоны, необходимо создавать удобные приложения, адаптировать веб-сайты – это позволит обеспечить удобный и быстрый доступ к предлагаемым услугам. Самыми яркими примерами являются два популярных маркетплейса –

«Ozon» и «Wildberries» – компании предлагают удобные мобильные приложения, через которые можно быстро совершить покупки.

Социальная коммерция (s-commerce) – также одна из разновидностей e-commerce, которая делает акцент на социальных сетях. На сегодня в социальные сети можно использовать не только в качестве мессенджера. Безусловно, возможность делиться фотографиями, общаться с друзьями все еще остается главным приоритетом для социальных сетей, но отличным драйвером для монетизации и дальнейшего развития становится внедрение инструментов для ведения бизнеса – витрины товаров, интеграция с платежными сервисами, реклама брендов. Социальная сеть «ВКонтакте» предлагает широкий спектр услуг для развития бренда и продвижения товаров.

Внедрение искусственного интеллекта и больших данных. Российские компании активно интегрируют искусственный интеллект в свою деятельность, особенно популярен искусственный интеллект в сегменте FMCG и модной индустрии. AI позволяет лучше анализировать поведение потребителя, его предпочтения, вследствие чего предлагать соответствующие рекомендации – попадание в рекомендации позволяет компаниям увеличить продажи. Таким образом, крупнейший ритейлер российского рынка X5 Group с помощью искусственного интеллекта анализирует привычки покупателя, подстраивает ассортимент под каждого, кто открывает приложение и оптимизирует ассортимент. Другой сервис – «Lamoda», применяет ИИ для персонализации рекомендаций и улучшения клиентского сервиса. Часто покупателей отталкивает от покупки факт того, что товар может не подойти, поэтому «Lamoda», стремясь закрыть боль потенциального потребителя в недавнем времени запустила возможность онлайн-примерки с применением ИИ. После введения параметров (пол, возраст, рост и вес) системой генерируется фотография модели с идентичными параметрами, для оценки образа на себе система предлагает загрузить собственное фото. На время тестирования для примерки было доступно около 300 товаров – это наиболее популярные на «Lamoda» топы, футболки и рубашки, кардиганы и платья, джинсы и брюки.

Быстрая доставка и логистика. Территория Российской Федерации достаточно

большая, а потому одной из главных тенденций является стремление онлайн-магазинов сделать доступным свои услуги для представителей даже самых отдаленных регионов. Для этого компании направляются свои ресурсы на улучшение логистики (открытие новых Распределительных Центров, а также строительство собственных логистических центров), и уменьшение времени доставки (развитие экспресс-доставки). Этой тенденции особенно придерживаются сервисы доставки продуктов питания - Самокат сумел сократить время доставки до 15 минут, аналогичные сроки анонсировал «ВкусВилл» [6].

Оmnikanальные продажи. Ориентируясь на поведение потребителя, можно отметить интересную закономерность – часто потребитель смотрит товар в офлайн магазине, однако сразу не решается на покупки в силу различных обстоятельств, поэтому для сохранения аудитории рынок e-ком старается «быть на связи» с клиентом во всех форматах. Встречается и противоположная история – клиент посмотрел товар на сайте, но не заказал его, чтобы посмотреть его в офлайн формате. Omnikanальность обеспечивает непрерывный и согласованный опыт для клиента независимо от того, где и как он взаимодействует с брендом: в магазине, на сайте, в мобильном приложении или через социальные сети. Данная тенденция отчетливо прослеживается в сегменте электроники – «М-Видео», «Эльдорадо» и «DNS» активно развивают omnikanальные сервисы, позволяющие клиентам выбирать товары в физических магазинах и оформлять заказ через интернет и наоборот.

Несмотря на все положительные тенденции, рынок электронной коммерции наполнен рядом вызовов, с которыми продавцы сталкиваются каждый день. Несмотря на то, что большинство людей уже привыкло совершать покупки онлайн, некоторые опасаются мошенничества, отдавая предпочтения традиционному офлайн формату магазинов. Недоверие связано и с персональными данными, банковскими реквизитами, платежами - развитие инновационных технологий сопровождается стремлением киберпреступников найти новые способы взлома систем электронных магазинов, поэтому компании неизбежно вкладывают средства в обеспечение безопасности транзакций и сохранности персональных данных своих покупателей.

Эксперты прогнозируют, что рынок электронной коммерции будет и дальше увеличивать свои объемы – к 2025 году он достигнет отметки в 7 триллионов рублей. Этому будут способствовать продолжающееся развитие технологий, улучшение инфраструктуры и повышение уровня жизни населения.

С дальнейшим развитием рынка электронной коммерции ожидается усиление роли государства в регулировании. Возможно, будут приняты меры, направленные на поддержку малых и средних предпринимателей - участников рынка e-ком. Также государство будет акцентировать внимание на безопасности всех персональных данных покупателей.

В скором времени ожидается интеграция новых технологий, способствующих еще более быстрому развитию e-кома, например, криптовалюты и финтех-решения, интерактивные и виртуальные технологии, голосовая коммерция.

В заключение хочется отметить, что рынок электронной коммерции – это драйвер для современной экономики, успешным игрокам удастся справляться с вызовами, однако каждый день на рынок выходят новые продавцы, что усиливает конкурентную среду и не дает участникам возможности сбавить темпы в развитии.

#### Список источников:

1. Антропов В.В. *Мировой рынок розничных платежей в формирующейся цифровой экономике: современные тенденции и перспективы // Экономика. Научно-Право. 2022. № 1. С. 81–93.*

2. Вострикова Е.О., Мешкова А.П. *Перспективы развития электронной коммерции в России в условиях цифровизации экономики // Новые технологии. 2021. № 3. С. 86–94.*

3. Тренд, который изменит будущее e-commerce. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2022/01/28/906750-trend-e-commerce> (дата обращения: 05.09.2022).

4. *Интернет-торговля в России 2022: аналитика Data Insight [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://e-pepper.ru/news/internet-torgovlya-v-rossii-2022-analitika-data-insight.html>* (дата обращения: 6.04.2023).

5. Пирогов, С.В. *Электронная коммерция: Учеб. пособие / Под ред. С.В. Пирогова. – М.: Изд-во «Перспектива», 2018. – 428 с.*

6. Развитие eCommerce в 2022 году: тенденции, особенности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://priceva.ru/blog/article/razvitie-ecommerce-v-2022-godu-tendentsii-osobennosti> (дата обращения: 6.04.2023).

7. Рынок e-commerce в России: анализ, прогнозы и потенциал для бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ashmanov.com/education/>

[articles/rynok-e-commerce-v-rossii-analiz-prognozy-i-potentsial-dlyabiznesa/](https://priceva.ru/blog/article/razvitie-ecommerce-v-2022-godu-tendentsii-osobennosti) (дата обращения: 5.04.2023).

8. Савицкий, И.К. Особенности развития электронной коммерции в России // Молодой ученый. – 2022. – No 26 (421). – С. 200-202. – URL: <https://moluch.ru/archive/421/93632/> (дата обращения: 05.04.2023).

---

### УДК 330

ЧУРИКАНОВА Екатерина Евгеньевна\*, студентка группы КФ21-3, Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва  
[churikanova.ee@ya.ru](mailto:churikanova.ee@ya.ru)

CHURIKANOVA Ekaterina Evgenievna\*, student of group CF21-3, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

## РЫНОК FMCG: КАК МЕНЯЮТСЯ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ЧТО ЖДЕТ ВПЕРЕДИ?

*Аннотация:* В статье проводится глубокий анализ рынка FMCG, исследуются изменения в предпочтениях покупателей и вызовы, с которыми сталкиваются компании. Рассматриваются такие факторы, как рост покупательской уверенности, трансформация покупательской корзины, увеличение расходов на товары повседневного спроса и изменение частоты покупок. Особое внимание уделяется важности удобства для покупателей, цены и адаптивности ассортимента. Анализируются конкуренция на рынке и необходимость внедрения инновационных решений для поддержания устойчивости. Статья предназначена для специалистов в области маркетинга, руководителей предприятий, аналитиков и всех, кто интересуется современными трендами на рынке FMCG.

*Ключевые слова:* Товары повседневного спроса, Поведение потребителя, Покупательская корзина, FMCG.

### FMCG MARKET: HOW CUSTOMER PREFERENCES ARE CHANGING AND WHAT LIES AHEAD?

*Abstract:* The article provides a comprehensive analysis of the FMCG market, exploring changes in consumer preferences and challenges faced by companies. Factors such as increasing consumer confidence, transformation of shopping baskets, rising spending on fast-moving consumer goods, and changing purchase frequency are examined. Special attention is given to the importance of convenience for buyers, price, and adaptability of assortment. Competition in the market and the need for innovative solutions to maintain sustainability are analyzed. The article is intended for marketing professionals, business leaders, analysts, and anyone interested in current trends in the FMCG sector.

*Keywords:* Fast-Moving Consumer Goods, Consumer Behavior, Shopping Basket, FMCG.

Товары повседневного спроса – то, без чего не может обойтись ни один человек, ведь категория действительно очень широкая, включает в себя продукты питания, напитки, бытовую химию, косметику и другие товары массового потребления. Запросы покупателя настолько непостоянны, что и рынок FMCG (Fast Moving Consumer Goods) буквально каждый день претерпевает изменения, которые формируются благодаря потребителю и ока-

зывают влияние не только на поведение этих же потребителей, но и на бизнес в целом. Сегодня, когда цифровизация проникла в каждую сферу общества, экономическая и социальная обстановка часто нестабильны, понимание тенденций и вызовов крайне важно для компаний, которые стремятся занимать устойчивые позиции на рынке товаров повседневного спроса [1]. Данная статья предлагает глубокий анализ текущего состояния

---

\*Научный руководитель: Егорова Дарья Алексеевна, к.э.н., доцент Кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

\*Supervisor: Daria Egorova, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University under the Government of the Russian Federation}

рынка FMCG на основе различных исследований, проводимых аналитическими агентствами, рассмотрение изменения предпочтений потребителя в зависимости от различных факторов и внедрение инновационных решений от компаний-лидеров. Работа сфокусирована не только на вызовах, стоящих перед игроками категории, но и потенциальные точки роста, позволяющие эффективно реагировать на современные реалии и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Для начала рассмотрим вопрос общих тенденций в FMCG. 2024 год – год роста покупательской уверенности. Существует такой показатель, как индекс потребительской уверенности. Для расчета Индекса Потребительской уверенности используют два вопроса: оцените текущую экономическую ситуацию в стране и дайте оценку, насколько ситуация улучшится или ухудшится. В конечном итоге, индекс представляет собой процент людей, оценивающих текущие экономические условия: «оптимисты» - «пессимисты» + «процент людей, утверждающих, что экономика становится лучше» - «становится хуже». Статистика со второго квартала 2022 года по 2024 год говорит о том, что в 2022 году индекс был отрицательным, тогда как в 2024 году в каждом квартале индекс показывал положительное значение, что говорит о росте уверенности покупателей [4].

Отметим, что изменения коснулись и покупательской корзины – произошла ее трансформация. Согласно исследованиям, траты россиян на товары повседневного спроса активно растут в 2024 году (динамика средних трат на FMCG +24% к 2023 году), при этом частота увеличилась на 9%, а средний чек на 15%.

Если рассмотреть категории-драйверы роста, то стоит выделить следующие: свежее мясо и птица, овощи и фрукты (демонстрируют рост двузначными темпами, особенно наращивая значимость на онлайн-рынке, 6,1% составила доля онлайн-продаж, что на 1,2 п.п. выше, чем в начале 2024 года), а также бьюти-категория (+1%). Категория «Готовая еда» также показывает увеличение продаж за счет роста трат потребителей: в денежном выражении категория показывает

рост +30%, в натуральном +12%, средняя частота покупки увеличилась на 14%, а средний чек увеличился на 16% к 2023 году и составил 182 рубля. Ключевыми драйверами роста категории готовой еды выступают как игроки офлайн-рынка (хлебобулочные изделия, салаты, комплексные готовые блюда), так и онлайн-рынок (салаты, супы и бульоны, хлебобулочные изделия) [4].

Интересная тенденция на рынке заключается в том, что потребитель активно использует несколько форматов, закрывая разные потребности в разных каналах – происходят перетоки денежных средств между каналами: от традиционной торговли, супермаркетов, гипермаркетов потребитель постепенно переходит в магазины у дома и маркетплейсы [5]. Исследования показывают, что 825 российских семей омниканальны, а в кошелек у покупателя отражаются представитель абсолютно разных каналов в зависимости от возраста, например, аудитория до 24 лет активно использует Ozon (9,5%), Пятерочку (9,3%) и Магнит (6,4%), в то время как аудитория в возрасте 35-44 лет используют те же самые сети, но в другом процентном соотношении: Пятерочка (9,5%), Магнит (9%), Ozon (8%).

Проанализировав поведение потребителя, можно сделать некоторые выводы о подходе:

Удобство покупки (76%). Покупателям важно, чтобы приобретение товаров повседневного использования было удобным и комфортным для них – соответственно, части людей выбирает доставку, которая привезет продукты к дверям квартиры, другая часть выбирает ближайший магазин у дома.

Цена за покупку (75%). В условиях нестабильной экономики, потребитель обращает внимание на цену и стремится не переплачивать за товары повседневного спроса.

Адаптивный ассортимент (68%). Покупатель хочет иметь возможность выбора, условия ограниченности выбора отталкивают и пугают, что усложняет процесс покупки товаров [4].

Покупательский оптимизм остается на высоком уровне и составляет 106 пунктов на первый квартал 2025 года, 46%

покупателей считают, что сейчас «хорошее время» для совершения покупок, 59% оценивают свое материальное положение как «отличное». Ключевыми факторами модели поведения покупателя на сегодня являются здоровье и рост цен на ежедневные покупки, 62% покупателей все же прибегают к экономии, несмотря на рост располагаемых доходов, большая доля потребителей стараются экономить на покупке одежды, а также развлечениях и питании вне дома, придерживаясь мнения о том, что домашнее потребление безопаснее, около 15% покупателей продолжают покупать более доступные бренды при улучшении своего финансового положения [2].

За последние 12 месяцев продажи товаров FMCG выросли практически на 16%, одним из факторов роста стало увеличение числа торговых точек: каналы расширяют свою представленность, что позволяет покупателям совершать покупки удобнее – увеличение числа магазинов, приводит к незамедлительному росту продаж.

Ассортимент рынка FMCG также претерпевает изменения, следуя тенденциям. За 2024 год на рынке появилось почти 12 тысяч новых брендов, включая выходы уже существующих в новые сегменты. Больше всего новинок можно увидеть в кондитерской группе, алкоголе [2]. Также стоит отметить, что в топ-10 индустрий по доле новинок попали непродовольственные товары: уход за телом и волосами, средства для дома и уходовая косметика. Несмотря на появление новых игроков на рынке, 16% брендов, появившихся в 2023 году, к 2025 уже исчезли с витрин, что связано с высоким уровнем конкуренции. Более половины запусков 2024 года связаны с премиум-сегментом, однако драйвером для самих ритейлеров по-прежнему остается собственная торговая марка, которая постепенно появляется во всех категориях, таких как мороженное, сыры, колбасные изделия, алкогольные напитки и соки [4, 5]. Доля продаж СТМ активно растет и приближается к значению в 10%, среди категорий, демонстрирующих этот рост, можно выделить консервацию, рыбу и морепродукты, шоколадные пасты, сливки, мягкие и

плавленые сыры. 39% россиян часто покупают товары собственных торговых марок, при том, что 17% потребителей могут закрыть все свои потребности, используя продукты СТМ. Среди драйверов, побуждающих к покупке СТМ выделяют следующие: 43% - хорошее соотношение цены и качества, 31% - самое дешевое предложение на рынке, 13% - премиальный продукт по выгодной цене.

Все вышеописанные тенденции свойственны для современного покупателя, но вопрос формирования тенденций все еще актуален: какой же он, современный покупатель? Предлагаю рассмотреть некоторые аспекты, напрямую касающиеся портрета современного покупателя, чтобы понять, исходя из чего формируются тренды.

Первым аспектом является, как ни странно, культурный код. Большинство потребителей обращают внимание на то, чтобы продукт закрывал боли «Кто мы? Какие мы? Что нас объединяет?», Каждый второй россиянин отмечает, что символы национальной культуры – некоторый якорь при совершении покупки, именно поэтому при брендинге часто используется символика, определяющая культурный код – природные символы России (береза, медведь, поле), символы национальной русской культуры (орнаменты, элементы фольклора), символика советской эпохи (фильмы и мультфильмы). Как показывают исследования, людям нравятся любые символы России в любых проявлениях – упаковка или реклама [3]. Интересно, что зумеры чаще приобретали те или иные вещи с культурным кодом. 80% согласны, что ассортимент и представленность локальных марок в регионах нужно увеличивать. С одной стороны, символика помогает почувствовать свою принадлежность, с другой – удовлетворяет интерес человека к разным частям России. Аналогичную ситуацию можно отследить и с кинофильмами, мультфильмами, сказками. Если рассматривать данный аспект в рамках FMCG, то на полках все чаще можно увидеть упаковки с элементами национального колорита, а героями мультфильмов радуют потенциальных покупателей в тв-рекламах и на билбордах, FMCG-компании активно использу-

ют образы природы России (Сибирские леса, озера Карелии), элементы народного творчества (гжель, хохлома) и советские символы для продвижения своих продуктов, а региональные деликатесы или продукты с акцентом на традиционные рецепты пользуются спросом среди тех, кто хочет попробовать что-то новое и аутентичное. Ярким примером является линейка «Простоквашино» от Danone, дизайн упаковки выполнен в стиле одноименного советского мультфильма, что вызывает ностальгию у взрослых и привлекает детей. Использование узнаваемых персонажей, таких как кот Матроскин и Шарик, добавляет эмоциональной привязанности к продукту. PepsiCo запустила бренд «Русский Дар», который включает в себя соки и напитки с изображением традиционных русских пейзажей и элементов народной культуры. Продукция позиционируется как натуральный и качественный продукт, связанный с российским наследием. Unilever выпустил серию косметических продуктов под названием «Сибирская коллекция», где акцент сделан на природных богатствах Сибири. В дизайне упаковки использованы изображения тайги, озер и животных, что подчеркивает натуральность и экологичность продукции [3].

В качестве следующего аспекта можно выделить методику RULS (Russian Life Style), суть которой заключается в сегментировании российских потребителей по покупательскому поведению с использованием мотивов потребления, репертуара марок, потребляемых людьми и образом жизни [5]. Данная методика включает в себя следующие типы потребителей: выживающие (важна именно цена), традиционалисты (соотношение цены и качества), стремящиеся (соотношение известности и цены), обыватели (факторы не важны), беззаботные (факторы также не имеют значения), новаторы (известность), благополучные (качество) и достигшие успеха (соотношение известности и качества). В рамках данной методики важным фактором являются маркетплейсы, которые делают покупки доступными, прибегая к рассрочкам. Путь в онлайн-покупкам также не самый простой, более 50% россиян растягивают во времени сбор корзины

на маркетплейсах, 71% изучает отзывы перед покупкой, а 64% сверяют цены в разных каналах и выбирают наиболее выгодную, при этом 48% россиян отмечают, что для них главным фактором при выборе товара является цена.

Еще одним важным моментом для современного потребителя выступает экокультура и отношение к упаковке [1, 2]. Действительно, уровень экологической культуры растет и потребитель все чаще обращает внимание на перерабатываемость упаковки, экологически чистые продукты. 13% россиян используют только биоразлагаемые пакеты, 52% обращают внимание на упаковку – она должна быть яркой и красочной, состав должен быть читаемым. Современные потребители обращают внимание на устойчивое развитие брендов, социальную и экологическую ответственность – все это стимулирует FMCG-производителей внедрять ESG элементы в свою деятельность. Например, компания Mars Wrigley уделяет большое внимание устойчивому развитию и экологической ответственности. Они работают над использованием возобновляемых источников энергии на своих производственных площадках и снижают объем упаковки, переходя на более легкие и перерабатываемые материалы, а Procter & Gamble в России активно продвигает программы по снижению объема пластиковых отходов. Компания разработала концепцию «Recycle with P&G», которая направлена на повышение уровня переработки упаковки. Они также инвестируют в технологии, позволяющие использовать переработанный пластик в новых продуктах [3, 4].

Таким образом, рынок FMCG динамично развивается, происходят изменения в предпочтениях покупателей и вызовы, с которыми сталкиваются компании. Рост покупательской уверенности, трансформация покупательской корзины и активное использование цифровых каналов демонстрируют необходимость адаптации бизнеса к современным реалиям. Компании в свою очередь должны учитывать удобство, цену и адаптивность ассортимента, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Список источников:

1. Иванов И.М. Исследование рынка FMCG: Тенденции и перспективы // Журнал «Маркетинг и логистика». – 2024. – № 2. – С. 45-56.

2. Петров П.Н. Изменения в покупательском поведении: Анализ данных за 2022-2024 годы // Вестник Экономического Университета. – 2024. – Т. 123. – № 3. – С. 67-78.

3. Современные стратегии управления бизнесом: финансы и бухгалтерский учет: монография / [Беспалова И. В., Виткалова А. П., Долматова О. В. и др. ; ответственные редакторы: Виткалова

А. П., Мягкова Т. Л.]. – Саратов: Саратовский источник, 2016. – 139 с.

4. Официальный сайт исследовательской компании «РОМИР» [Электронный ресурс]. – URL: <https://romir.ru/> (дата обращения: 15.03.2024).

5. Доклад аналитической компании «McKinsey & Company» «Будущее FMCG сектора: Глобальные тренды и региональные особенности» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/future-of-fmcg-sector-global-trends-and-regional-features> (дата обращения: 10.03.2024).

---

## УДК 338.012

ШЕВЧЕНКО Игорь Алексеевич\*,  
студент Финансового университета,  
Москва  
217935@edu.fa.ru

SHEVCHENKO Igor Alekseevich\*,  
Student of the Financial University,  
Moscow

# О НЕОБХОДИМОСТИ РАСШИРЕНИЯ МЕР НАЛОГОВОЙ ПОДДЕРЖКИ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ

*Аннотация: В результате сложившейся геополитической обстановки и определённых структурных проблем, в последние годы некоторые отрасли промышленности столкнулись с непреодолимыми сложностями. Данное утверждение относится и к производству легковых автомобилей, которое практически на всех этапах своего существования в большей или меньшей степени зависит от импорта технологий, что после ухода западных автопроизводителей с российского рынка привело к нецелесообразности дополнительной поддержки данной отрасли. Цель данного исследования состоит в обосновании расширения мер налоговой поддержки на базе анализа основных проблем автомобильной отрасли. В работе дана характеристика современного состояния отрасли, ее изменчивости, вклада в национальную экономику.*

*Ключевые слова: легковые автомобили, государственная поддержка, санкции, налоговое стимулирование*

## ON THE NEED TO EXPAND TAX SUPPORT MEASURES FOR THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

*Abstract: As a result of the current geopolitical situation and certain structural problems, some industries have faced insurmountable difficulties in recent years. This statement applies to the production of passenger cars, which practically at all stages of its existence depends to a greater or lesser extent on technology imports, which after the departure of Western car manufacturers from the Russian market has led to the inexpediency of additional support for this industry. The purpose of this article is to justify the expansion of tax support measures on the basis of analyzing the main problems of the automotive industry. The article characterizes the current state of the industry, its variability, and its contribution to the national economy.*

*Keywords: passenger cars, state support, sanctions, tax incentives*

---

## Введение

На протяжении последних лет в России одной из приоритетных задач экономического развития является обеспечение техно-

логического суверенитета, что в том числе не раз отмечалось Президентом РФ [2].

В исследовании [4, с. 5 - 10], проведённом в рамках серии докладов об экономиче-

---

{\*Научный руководитель: Анна Витальевна Тихонова, к.э.н., доцент, доцент кафедры «Налоги и налоговое администрирование» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; [avtikhonova@fa.ru](mailto:avtikhonova@fa.ru)

\*Supervisor: Anna Tikhonova, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Taxes and Tax Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation}

ских исследованиях ЦБ РФ, был реализован анализ зависимости отраслей российской экономики от импорта в сравнении с другими странами. В качестве источника были использованы данные таблицы «затраты–выпуск» ОЭСР за 2018 г., на основании которых отмечено:

1) доля импорта в совокупных расходах ниже в России, чем в 90% рассматриваемых стран, во всех отраслях, за исключением автомобилестроения, текстильной промышленности, электроники и фармацевтики, в которых наблюдается наибольшая зависимость;

2) доля импорта в конечной продукции в анализируемой отрасли также выше (показатель включает косвенный импорт, который составляет более 10% стоимости конечной продукции в автомобилестроении).

Кроме того, в исследовании отмечается высокая доля импорта из стран, которые ввели санкции в отношении России, что также подчёркивает необходимость развития отечественной отрасли автомобильной промышленности.

Несмотря на то, что в данный момент в России действуют меры поддержки, направленные на развитие автомобильной промышленности, данных действий, недостаточно для существенного изменения положения в сфере, как по причине недостаточного объема выделяемых средств, так и вследствие особенностей макроэкономических условий. Одним из приоритетных векторов развития системы государственной поддержки отрасли традиционно являлись налоговые льготы. Однако несмотря на наличие такого значимого пакета преимуществ (СПИК, РИП и т. п.) в настоящий момент четко прослеживается тенденция замещения одних импортных брендов автомобилей (европейские, американские), другими иностранными брендами (в первую очередь, из Китая). Совокупность выше от-

меченных обстоятельств определяет актуальность темы настоящего исследования.

### **Понятие и текущее состояние отрасли машиностроения**

В российской практике закреплено довольно обширное толкование автомобилестроения как совокупности областей производства, относящихся к созданию автомобиля. Например, согласно «Большому толковому словарю русского языка» С. А. Кузнецова, под автомобилестроением понимают отрасль промышленности по производству автомобилей [6]. В то же время, автомобильная промышленность, с одной стороны, являясь неотъемлемой частью промышленности в целом, имеет стратегическое значение для достижения устойчивого суверенного развития экономики страны, с другой стороны, сама по себе состоит из подотраслей (моторостроение, электроника и др.) и подразделяется на виды по назначению готовой продукции [5, с. 4 – 5] на пассажирский (в свою очередь включающее легковые автомобили, автобусы, легковые прицепы и полуприцепы), грузовой и специальный транспорт. В данной работе будет рассмотрено производство легковых автомобилей (за исключением отдельных статистических показателей, по которым данные обособлено по видам не представлены или которые целесообразнее приводить в целом по отрасли).

В нижеприведённой таблице отражена динамика основных показателей, характеризующих эффективность деятельности отрасли за период 2019 – 2023 гг.

В 2022 году по сравнению с 2021 объемы производства снизились на 66,79%, в более крупном масштабе наблюдается более чем двухкратное снижение объемов производства автомобилей (что связано с уходом автоконцернов ряда стран, недо-

*Таблица 1 – Динамика основных показателей отрасли автомобильной промышленности, 2019 – 2023 гг.*

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельность продаж, %	2,4	1,4	0,9	3,9	6,3
Налоговая нагрузка, %	5,8	5,9	5,7	6,5	7,3
Производство легковых автомобилей, шт.	1 260 520	1 260 518	1 352 740	449 274	526 439

*Источник: составлено автором на основании данных [3, 7]*

статочностью времени для масштабной перестройки производственных ресурсов, логистических цепочек). В краткосрочном периоде [9], в последние месяцы интенсивности производства в секторе носит неустойчивый характер (-3,0% в июле после +7,7% в июне и -7,9% в мае), и, в целом, после очередной попытки восстановительного роста, наметившейся в I квартале 2024 года, во II квартале производственная активность находилась на одном уровне.

Автомобилестроение имеет одно из наиболее низких значений рентабельности продаж среди всех видов экономической деятельности в России, в то время как среднее значение показателя составляет примерно 17,1%, рентабельность рассматриваемой отрасли за последние 5 лет не превысила 7%.

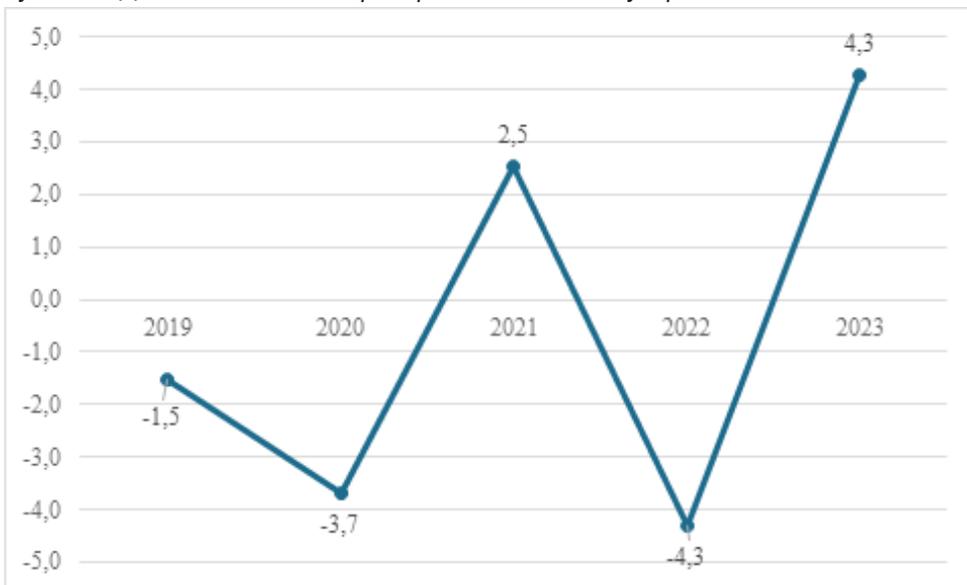
Налоговая нагрузка отрасли за рассматриваемый не превысила средний уровень в 11,3%, при этом в 2021 – 2023 гг. наблюдается устойчивая тенденция роста показателя, который, вероятно, продолжит увеличение в 2024 – 2025 гг. в связи с проводимой налоговой реформой (в частности, при неприменении отдельными автомобилестроительными компаниями налоговых льгот и преференций, наибольший вклад в увеличение показателя, вероятно, внесёт увеличение став-

ки по налогу на прибыль организаций).

Автомобильная промышленность преимущественно представлена крупными компаниями по причине капиталоемкости отрасли. К ним относятся: АО «АВТОВАЗ», ООО «Ульяновский автомобильный завод», ООО «АУРУС» и другие. В призма вопроса о достижении технологического суверенитета важно отметить, что только перечисленные компании выпускают автомобили собственной разработки, не заимствованные у зарубежных производителей, при этом модели ООО «АУРУС» относятся к люксовому классу и недоступны широкому потребителю. Первые же два завода занимают низший сегмент рынка и менее конкурентоспособны по сравнению с поддержанными зарубежными моделями и новыми иностранными автомобилями данного ценового сегмента. При анализе автомобилестроения имеет смысл обратить внимание на динамику индекса предпринимательской уверенности.

В условиях резкоменяющейся геополитической обстановки, изменений макроэкономических трендов и тенденций отрасль испытывает значительные сложности с определением устойчивой стратегии развития, особенно на долгосрочную перспективу.

Рисунок 1 – Динамика индекса предпринимательской уверенности



Источник: составлено автором на основании данных [8]

## **Вклад автомобилестроения в национальную экономику**

Согласно Стратегии развития автомобильной отрасли Российской Федерации до 2035 года [1], в 2022 году в отрасли работало примерно 270 тысяч человек и сформирована ВДС производства автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов в размере 1,1 трлн рублей. Кроме того, автомобильная промышленность создает мультипликативный эффект, обеспечивая в совокупности со смежными отраслями экономики занятость более чем 2,8 миллионов человек. Средняя заработная плата по состоянию на 2022 год составляла примерно 58 тысяч рублей. В разрезе мирового производства автомобилей в 2021 году Россия занимала около 2% от общемирового производства, в 2023 показатель снизился до 0,8%, что подтверждает необходимость существенных изменений в отрасли.

Автомобилестроение демонстрирует положительную тенденцию и растущий вклад в бюджет Российской Федерации – объем налоговых поступлений в консолидированный бюджет в 2,2 раза превышает размер субсидий, ежегодно выделяемых для поддержки автомобильной отрасли. Так, в 2016 - 2021 годах суммарный объем налоговых поступлений от предприятий автомобильной отрасли составил 861 млрд рублей, в то время как объем финансирования мероприятий по поддержке автомобильной промышленности составил за указанный период 387 млрд рублей.

## **Проблемы отрасли автомобилестроения**

Резюмируя всё вышеизложенное, большая часть современных проблем автомобильной промышленности так или иначе связана с уходом зарубежных автопроизводителей с рынка Российской Федерации. К таковым можно отнести:

1. Разрыв логистических цепочек. После событий 2022 года, вследствие указанной ранее высокой зависимости отрасли от импорта, автомобилестроение столкнулось с необходимостью пересмотра моделей взаимодействия с производителями, ушедшими с российского рынка, подбора альтернативных источников сырья, комплектующих.

2. Технологическая отсталость. Развитие отечественной автомобильной про-

мышленность во многих ключевых моментах своего развития опиралась на опыт или прямо использовала технологические решения зарубежных автопроизводителей, с переходом к рыночным отношениям отечественное автомобилестроение было признано неэффективным, вследствие чего государством внедрялись только отдельные меры поддержки, неспособные существенно изменить положение отрасли, произошла переориентация потребительских предпочтений на зарубежные модели и практически полный переход продукции отечественной автомобильной промышленности в низший ценовой сегмент рынка.

3. Потребность в специализированных кадрах. Не смотря на то, что на данный момент Министерством просвещения Российской Федерации создаются программы средне-профессионального образования, нацеленные на удовлетворение потребностей автомобильной промышленности (например, обучение по соответствующим направлениям подготовки уже осуществляется в 33 колледжах на территории Москвы), результативность данной меры, как и её практический эффект, можно будет оценить только через существенный промежуток времени. Кроме того, имеет место превалирующая отсталость большей части программ данного вида образования, недостаточность и/или непригодность полученной практики для полноценного начала работы в отрасли, создания конкурентоспособных решений по сравнению с зарубежными производителями, что в совокупности приводит к жёсткой нехватке качественных специалистов.

## **Выводы**

На основании вышеизложенных фактов в их системной взаимосвязи можно сделать выводы, что на текущий момент автомобильная промышленность России имеет ряд структурных проблем, обуславливающих необходимость существенных капиталовложений и преобразований, которые могут быть в том числе простимулированы налоговыми мерами поддержки. Оценка фискального вклада отрасли показала, что при рациональном построении государственного стимулирования, отрасль обладает существенным мультипликативным экономическим эффектом.

Список источников:

1. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года [Текст] : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2022 г. № 4261-р
2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Текст]: указ Президента РФ от 7 мая 2024 № 309
3. Приказ ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333@ (ред. От 10.05.2012) «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок»
4. Карпов Д. Оценка зависимости России от импорта промежуточной продукции // Серия докладов об экономических исследованиях. – 2022. – № 106. – 28 с.
5. Передерий, В. П. Устройство автомобиля : учебное пособие / В.П. Передерий. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 286 с.
6. Большой толковый словарь русского языка / Рос. акад. наук, Ин-т лингв. ис-след. ; сост., гл. ред. С.А. Кузнецов. – СПб.: Норинт, 1998. [Электронный ресурс]: [публ. в авт. ред. 2009 г.] // Грамота.ру: справ.-информ. портал. – [М.], 2009–2013. – URL: <http://www.gramota.ru/slovari/info/bts/> (дата обращения: 11.08.2024)
7. Производство автомобильной техники в Российской Федерации // Объединенные автопроизводители России (ОАР). [Электронный ресурс] – URL: <https://oar-info.ru/prodaction23> (дата обращения: 10.10.2024)
8. Промышленное производство // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). [Электронный ресурс] – URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial) (дата обращения: 29.10.2024)
9. Экономика промышленности // Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП). [Электронный ресурс] – URL: <http://www.forecast.ru/default.aspx> (дата обращения: 16.10.2024)

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Заместитель председателя:  
ПИЩУЛИН О.В.

Вице-президент Вольного экономического общества Москвы, председатель Комиссии по совершенствованию корпоративного управления, к.э.н.

## ЧЛЕНЫ СОВЕТА:

АДАМСКАЯ Л.В.  
действительный государственный советник  
Российской Федерации 2 класса, к.с.н.

БАГРЕЕВА Е.Г.  
д.ю.н., к.п.н., профессор

БУХВАЛЬД Е.М.  
д.э.н., профессор

БЕЛИКОВ В.Ф.  
Председатель Совета муниципальных  
образований Санкт-Петербурга, к.в.н.

ВОЛКОВ В.И.  
Президент ВЭО Москвы  
Заслуженный экономист РФ, д.э.н., профессор

ДВУРЕЧЕНСКИХ В.А.  
Председатель Контрольно-счетной палаты  
Москвы, к.ф.н.

КИДЯЕВ В.Б.,  
член Комитета Государственной Думы РФ по о  
федеративному устройству и вопросам местного  
самоуправления, Президент Общероссийского  
Конгресса  
муниципальных образований (ОКМО)



№2 (145) 2025

ПЕТЮКОВА О.Н.  
д.ю.н., профессор

СЕМЕНОВ С.Г.  
к.п.н., доцент

СЕРЕГИН В.П.  
д.ю.н., профессор

ТИМЧЕНКО В.С.  
Председатель Экспертного совета  
ВСМС,  
к.э.н.

ЧЕРНЫШОВ М.М.  
д.в.н., профессор

ЧЕКМАРЕВ В.В.  
Заслуженный деятель науки РФ д.э.н.,  
профессор

ШАПОШНИКОВ А.В.  
Председатель Московской городской  
Думы, к.ю.

Всероссийский журнал  
о ходе реализации  
Федерального закона N: 131  
«Об общих принципах  
организации  
местного самоуправления  
в Российской Федерации»

Издается с 2006 года  
Издатель:

Журнал зарегистрирован  
в Федеральной службе  
по надзору в сфере связи,  
информационных  
технологий и массовых  
коммуникаций  
Свидетельство ПИ ФС  
77-44206  
ISSN 2221-8173

Адрес редакции:  
121099, г. Москва,  
ул. Новый Арбат, д. 36

Журнал отпечатан  
Типография ООО «Печатный  
Дом Ильиных»  
143430, Московская область,  
Красногорский  
район, р.п. Нахабино, ул.  
Советская, д.86  
тел./факс: 8(495) 150-72-27  
info@print-class.ru  
Подписано в печать  
При цитировании материалов  
ссылка на  
журнал обязательна.

«Нам необходимо сильное, дееспособное самоуправление.  
... в этом залог успешного развития России, ключ к раскрытию  
громадного потенциала всех её территорий.»

Владимир ПУТИН  
Президент Российской Федерации

Уважаемые читатели!

Журнал «Самоуправление» поступает в Администрацию Президента РФ, Совет федерации РФ и Госдуму РФ, в аппарат полномочного представителя Президента РФ в Центральном Федеральном округе и субъекты Федерации, входящие в ЦФО, федеральные министерства, агентства и ведомства.

Мы позиционируем наше издание как доступную всем общественную площадку по обмену опытом и взаимодействию в целях успешного претворения в жизнь 131-го Федерального закона.

В нашем журнале выступают и представители власти всех уровней, начиная с самого верхнего, и ученые - юристы, экономисты, специалисты других областей и простые граждане с мест. Во всех выступлениях обязательно присутствуют конкретные предложения по реформе местного самоуправления.

Нас читают руководители, решающие все насущные проблемы населения, проживающего на территориях возглавляемых ими органов МСУ. Обратитесь напрямую к лицам, которые принимают решения. расскажите о себе, своем опыте, своих проблемах и идеях на страницах нашего журнала и о Вас узнает, без преувеличения, вся Россия.

Подписывайтесь на журнал «Самоуправление»!

Подписной индекс в Каталоге «Роспечать» - 62193

Оформить подписку на журнал Вы сможете, выслав свои банковские реквизиты на электронную почту [ak-sam@bk.ru](mailto:ak-sam@bk.ru)

Мы оформим счет на Вашу подписку и проинформируем Вас об этом.

Оригинал счета будет выслан Вам по почте.

Подписка оформляется с любого месяца.

Адрес редакции:  
121099. Москва, Новый Арбат, дом 36  
Тел.: 8 (495) 690-91-91  
e-mail: [ak-sam@bk.ru](mailto:ak-sam@bk.ru)

