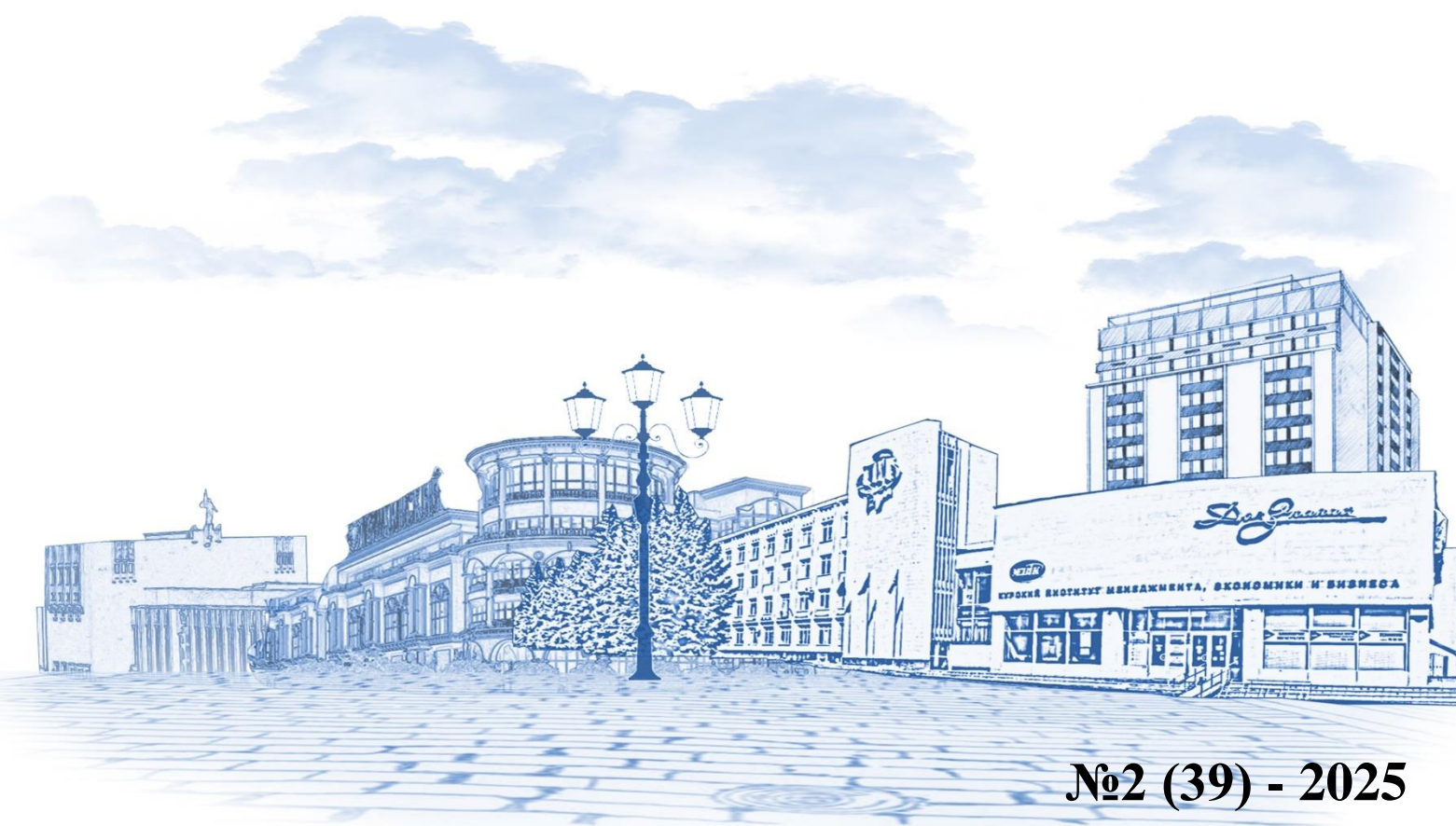


Электронный научно-практический журнал

# Наука и практика регионов



№2 (39) - 2025

ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»  
[www.meb-journal.ru](http://www.meb-journal.ru)

E-mail: [meb-journal@ya.ru](mailto:meb-journal@ya.ru)

тел. 8 (4712) 70-82-56

## **Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов»**

Основной задачей электронного научного журнала «Наука и практика регионов» является оперативное и достоверное распространение информации о научных исследованиях, проводимых учеными и специалистами на территории России, стран СНГ и дальнего зарубежья.

| Ежеквартальный<br>теоретический и научно-<br>практический журнал  | Редакционный совет<br>журнала  | Редакционная коллегия<br>журнала  |
|---|--|---|
| <b>Учредитель:</b> ЧОУ ВО<br>«Курский институт<br>менеджмента, экономики и<br>бизнеса»  | <b>Председатель совета</b><br><b>Лахова Е. Ф.</b> – к. полит. н.,<br>доцент<br><b>Багдасарян В. Э.</b> – д. и. н.,<br>профессор<br><b>Жиляков Д. И.</b> – д. э. н.,<br>доцент<br><b>Слатинов В. Б.</b> – д. п. н.,<br>доцент<br><b>Молоткова Н. В.</b> – д. п. н.,<br>профессор<br><b>Филонович А. В.</b> – д. т. н.,<br>профессор<br><b>Науменко С. Н.</b> – д.э.н.,<br>доцент<br><b>Московцев В. В.</b> – д. э. н.,<br>профессор<br><b>Пономаренко Е. В.</b> – д. э.<br>н., доцент | Веревкина Ю. И. – к. и. н.,<br>доцент<br>Гусева И. В. – к. п. н.,<br>профессор<br>Еськова Н. А. – к. г. н.,<br>доцент<br>Ефремова Л. И. – к. п. н.,<br>доцент<br>Кликунов Н. Д. – к. э. н.,<br>доцент<br>Лепина Т. Г. – к.ю.н.,<br>доцент<br>Федорова Е. И. – к. э. н.,<br>доцент<br>Муха И. В. – к. с. н.,<br>доцент<br>Подосинников Е. Ю. –<br>к.п.н., доцент |
| <b>Главный редактор</b><br>Окороков В. М.<br><b>Заместитель главного<br/>редактора</b><br>Зюкин Д. В.   |  |   |
| Дата выхода журнала<br>30. 06. 2025г.   |  |   |
| Адрес редакции и<br>издательства:<br>305000, г. Курск, ул.<br>Радищева, 35, к. 108<br>Тел. 8 (4712) 70-82-56<br>E-mail: meb-journal@ya.ru<br>Сайт: www.meb-journal.ru |  |   |

## Содержание

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

|  |    |
|--|----|
| СИСТЕМООБРАЗУЮЩАЯ СТРУКТУРА МЕХАНИЗМА<br>ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ<br>ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 5  |
| <b>Кулешова Л. В.</b>  |    |
| УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  | 10 |
| <b>Ивахненко А. А., Мирошниченко Е. А., Пинчук П. А.</b>   |    |
| ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОСОБЫХ<br>ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН НА ТЕРРИТОРИИ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА                               | 18 |
| <b>Лазебный В. В., Рашидова И. А.</b>  |    |
| ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ<br>ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ  | 23 |
| <b>Пищулина Ю. В., Зюкин Д. В.</b>   |    |
| УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ<br>ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ                          | 29 |
| <b>Беганская И.Ю., Верняев А.В.</b>  |    |
| ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ В СИСТЕМЕ<br>ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА СУБЪЕКТА ВЭД                           | 37 |
| <b>Аверьянов И.А., Халимон Н.В., Николаева О. Н.</b>   |    |
| ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ  | 43 |
| <b>Антонова В.А., Николаева О. Н.</b>  |    |
| ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ К БРЕНДУ КАК КЛЮЧЕВОЙ<br>ФАКТОР УСПЕХА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ                            | 50 |
| <b>Малик М. А., Карпович Д. Ю.</b>   |    |
| АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ<br>СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ   | 60 |
| <b>Быстрова С. В., Денисова Н. Г.</b>  |    |
| АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ<br>ПРЕДПРИЯТИЯ  | 64 |
| <b>Демченко А. А., Умрихина Т.А.</b>   |    |

### СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

|   |    |
|---|----|
| СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ РЫНКА ТРУДА НА<br>ТЕРРИТОРИИ РЕГИОНА | 71 |
| <b>Константинов С. А.</b>                                       |    |

|  |     |
|--|-----|
| РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В<br>СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ НИЖЕГОРОДСКОЙ<br>ОБЛАСТИ                            | 82  |
| <b>Сапунова Т. А., Евайшас Э. С.</b>   |     |
| АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИЯ КАСКАРИНСКОГО<br>СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ ТЕРРИТОРИИ<br>МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ | 87  |
| <b>Козлова Е. А., Рашидов О. И.</b>  |     |
| УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ<br>ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ   | 95  |
| <b>Сапунова Т. А., Порохня Ю. Ю.</b>   |     |
| ЖЕНСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ<br>И ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ   | 100 |
| <b>Удовиченко К. А., Пустовойтова В. С.</b>  |     |
| ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИЙ, И ЕЁ<br>РЕАЛИЗАЦИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  | 106 |
| <b>Сапунов А. В., Яковцева Р. О.</b>   |     |
| ЭВОЛЮЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  | 110 |
| <b>Черная Л. В., Косинский А. А., Карпович Д. Ю.</b>   |     |
| РОЛЬ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ<br>РАЗВИТИИ РЕГИОНОВ РОССИИ  | 124 |
| <b>Сапунов А. В., Евайшене И. А.</b>   |     |

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

## СИСТЕМООБРАЗУЮЩАЯ СТРУКТУРА МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Кулешова Л. В.,**

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк

E-mail: lara-kuleshova@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются подходы к понятию «механизм устойчивого развития», на основании которых предложено определение механизма устойчивого развития субъектов ВЭД. Выделены системообразующие элементы структуры механизма формирования устойчивого развития субъектов внешнеэкономической деятельности (ВЭД) в условиях глобальных вызовов. Результаты исследования позволяют утверждать, что предложенная системообразующая структура механизма поможет субъектам ВЭД минимизировать риски, адаптироваться к современным требованиям и стандартам ведения бизнеса, помогая укреплять позиции на новых рынках и трансформируя угрозы в возможности роста.

**Ключевые слова:** механизм, устойчивое развитие, глобальные вызовы, внешнеэкономическая деятельность, риски, системообразующая структура

## SYSTEM-FORMING STRUCTURE OF THE MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTITIES

**Kuleshova L. V.**

**Annotation.** The article discusses approaches to the concept of "mechanism of sustainable development", on the basis of which the definition of the mechanism of sustainable development of subjects of foreign economic activity is proposed. The system-forming elements of the structure of the mechanism for the formation of sustainable development of subjects of foreign economic activity (FEA) in the context of global challenges are highlighted. The results of the study suggest that the proposed system-forming structure of the mechanism allows foreign economic activity entities to minimize risks, adapt to modern business requirements and standards, helping to strengthen their positions in new markets and transform threats into growth opportunities.

**Key words:** mechanism, sustainable development, global challenges, foreign economic activity, risks, system-forming structure

В условиях глобальных трансформаций, вызванных санкционным давлением, климатическими изменениями и цифровой трансформацией, устойчивое развитие субъектов внешнеэкономической деятельности (ВЭД) Российской Федерации становится необходимым фактором сохранения их конкурентоспособности. Растущая регионализация торговли, зависимость от устаревших логистических цепочек формируют комплекс рисков, угрожающих стабильности международных операций. Современные вызовы, такие как деглобализация финансовых систем (отказ от SWIFT, санкционные ограничения) и необходимость развития производства, требуют переосмысления традиционных подходов к механизму формирования устойчивого развития субъектов ВЭД. При этом отсутствие единой методологии формирования системообразующих механизмов, объединяющих управление рисками, технологическую адаптацию и ESG-трансформацию (стандарты, по которым оценивают деятельность компании в сферах: экология, социальная ответственность, корпоративное управление), тормозит переход субъектов ВЭД к устойчивым практикам. Особую значимость данное исследование приобретает в контексте санкционного давления на субъектов ВЭД Российской Федерации, когда санкции 2022-2023 гг. обострили потребность в альтернативных инструментах локализации производств и экологической перестройке экспортных отраслей. Исследование системообразующих механизмов позволяет не только минимизировать операционные издержки, но и создать основу для долгосрочной интеграции в новые центры экономической силы (БРИКС, ЕАЭС, АСЕАН).

Особенности устойчивого развития субъектов внешнеэкономической деятельности в своих работах рассматривают многие отечественные ученые, такие как: Молчан А. С., Тринка А. И. Лехман Е. В. [1]; О. О. Баланденко [2]; Вологин Н. В. [3]. Молчан А. С. и Лехман Е. В. акцентируют роль ВЭД в преодолении сырьевой модели регионов через экспорт высокотехнологичных товаров. Баланденко О. О. определяет, что малые предприятия, вовлеченные в ВЭД, становятся драйверами занятости и инноваций (например, экспорт сельхозпродукции из Краснодарского края). Вологин Н. В. доказывает, что устойчивость регионов зависит от адаптации к санкциям через альтернативные рынки (Азия, Африка) и валюты (юани, рупии). Таким образом, субъекты ВЭД, внедряющие принципы современной экономики, цифровизацию и ESG-стандарты, не только повышают конкурентоспособность регионов, но и формируют основу для их долгосрочной устойчивости в условиях глобальных кризисов.

Устойчивое развитие субъектов ВЭД в эпоху глобальных вызовов (нестабильность, неопределённость, сложность, неоднозначность) становится стратегическим приоритетом. Санкции 2022-2023 гг., ужесточение климатических требований и регионализация торговли актуализируют поиск системных решений, способных обеспечить долгосрочную конкурентоспособность.

Основная цель статьи: выявить элементы механизма, формирующие основу устойчивости, и показать их эффективность на практике.

Системообразующие механизма устойчивого развития субъектов ВЭД – это синтез институциональной поддержки, технологических инноваций, финансовой гибкости и управленческой адаптивности корпоративных систем. Успешные примеры российских компаний показывают, что эффективная стратегия устойчивого развития позволяет не только минимизировать риски, но и занять лидирующие позиции на новых рынках.

Сам по себе механизм устойчивого развития представляет собой сложную систему, элементы которой обеспечивают сбалансированное экономическое, социальное и экологическое развитие. Основные подходы к понятию «механизм устойчивого развития» представлен в табл. 1.

Таблица 1 – Подходы к понятию «механизм устойчивого развития»

| Автор                             | Подход  |
|-----------------------------------|---|
| А. О. Калабаева                   | Это система взаимосвязанных внутренних структурных подразделений предприятия, выстроенных и оптимизированных таким образом, что способна обеспечить его жизнеспособность и рост экономической эффективности с учётом воздействия различных факторов внешней среды [4]   |
| И. Н. Листопад                    | Состояние промышленного предприятия, при котором все его основные элементы находятся в состоянии поддерживать свои параметры в определённом диапазоне [5]   |
| П. П. Табурчак,<br>М. А. Микитась | Комплекс взаимосвязанных внутренних структурных подразделений организации, выстроенный и оптимизированный так, что обеспечивается его жизнеспособность и рост экономической эффективности с учётом влияния различных факторов внешней среды. [6]  |
| О. Н. Григорова                   | Процесс возникновения качественно нового состояния системы, а также взаимосвязей между ее элементами, нацеленными на повышение уровня ее функционирования, является формированием механизма устойчивого развития предприятия [7]  |
| Е. Н. Гончаренко, А. Г. Янковой   | Толкование механизма устойчивого развития организации как системного определения обуславливает необходимость компонования всевозможных инструментов и средств воздействия. Система отдельных механизмов, ориентированных на решение конкретных задач функционирования предприятия, является механизмом устойчивого развития организации [8] |

Обобщая данные подходы, можно определить, что механизм устойчивого развития субъектов ВЭД представляет собой комплексную систему взаимосвязанных элементов, инструментов и процессов, направленных на обеспечение долгосрочной стабильности, адаптивности и конкурентоспособности предприятия в условиях динамичной внешней среды и включает в себя:

- структурно-организационную оптимизацию (внутренние подразделения, процессы управления);
- интеграцию внешних факторов (санкционные риски, ESG-требования, валютные колебания);

- инструменты адаптации (цифровизация цепочек, хеджирование рисков, локализация производств);
- активное взаимодействие между стратегическими целями, ресурсами и условиями рынка.

Механизм обеспечивает не только сохранение функциональности субъекта ВЭД в заданных параметрах, но и его качественную трансформацию за счёт внедрения инноваций, устойчивых практик ведения бизнеса и кооперации с государственными институтами. Его системность проявляется в комбинации управленческих, финансовых и технологических решений, ориентированных на минимизацию внешних угроз и максимизацию рыночных возможностей.

Таблица 2 – Системообразующая структура механизма устойчивого развития субъектов ВЭД

| Элемент структуры             | Подэлементы  | Функции  | Примеры реализации:  |
|-------------------------------|--|--|--|
| Организационно-управленческий | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизация внутренних процессов на субъекте;</li> <li>- стратегическое планирование;</li> <li>- адаптация к внешним и внутренним изменениям</li> </ul> | обеспечение гибкости структуры, координация ресурсов, управление изменениями               | «Русал»: внедрение системы риск-менеджмента для управления логистическими цепочками.           |
| Финансово-экономический       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- уход от доллара в расчетах;</li> <li>- хеджирование валютных рисков;</li> <li>- использование альтернативных платёжных систем</li> </ul>                | снижение зависимости от доллара, минимизация финансовых потерь                             | «Газпром нефть»: расчёты с Индией в дирхамах через SPFS.                                       |
| Технологический               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- цифровизация цепочек поставок;</li> <li>- внедрение экологических технологий;</li> <li>- AI-аналитика</li> </ul>  | повышение прозрачности операций, снижение издержек, соответствие ESG-стандартам            | X5 Retail Group: блокчейн-трекинг поставок овощей из Турции.                                   |
| Институциональный             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- государственная поддержка (РЭЦ, ЭСКАР);</li> <li>- международная кооперация (БРИКС, ЕАЭС)</li> </ul>  | снижение санкционных рисков, доступ к льготным кредитам и рынкам                           | «КАМАЗ»: экспорт грузовиков в Африку при поддержке ЭСКАР                                       |
| Риск-менеджмент               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PEST-анализ;</li> <li>- стресс-тестирование;</li> <li>- страхование политических рисков</li> </ul>  | прогнозирование угроз, разработка превентивных мер   | «Лукойл»: сценарный анализ для работы в Ираке  |
| ESG-трансформация             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение углеродного следа;</li> <li>- различные социальные программы;</li> <li>- прозрачность корпоративного управления</li> </ul>                     | повышение привлекательности для инвесторов, соответствие международным нормам и стандартам | «Новатэк»: инвестиции в водородные технологии для декарбонизации и сжиженного природного газа. |



Необходимо отметить, что организационно-управленческий элемент выступает основой для координации всех элементов системы. Финансово-экономический и технологический – обеспечивают ресурсную и операционную устойчивость. Институциональный – создаёт внешние условия для минимизации рисков. ESG-трансформация и риск-менеджмент интегрируют экологические, социальные и управленческие аспекты в стратегию развития.

Таким образом, системообразующая структура механизма устойчивого развития субъектов ВЭД представляет собой динамическую модель, интегрирующую организационные, финансовые, технологические и институциональные компоненты, которые взаимно усиливают друг друга. Её ключевая особенность – способность адаптироваться к внешним вызовам за счёт синергии между цифровизацией цепочек поставок, использованием альтернативных платёжных систем и локализацией производств. Внедрение современных стандартов ведения бизнеса и управления рисками обеспечивает минимизацию репутационных и финансовых потерь. Примеры российских компаний демонстрируют, что сочетание государственной поддержки, экологичных технологий и переориентации на рынки дружественных стран формирует устойчивость даже в условиях санкционного давления. Таким образом, механизм выступает основой для обеспечения конкурентоспособности в долгосрочном периоде, трансформируя угрозы в возможности за счёт системного взаимодействия всех элементов механизма.

#### Список использованных источников

1. Внешнеэкономическая деятельность как фактор устойчивого развития экономики региона. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost-kak-faktor-ustoychivogo-razvitiya-ekonomiki-regiona?ysclid=ma0xwsrj2596626959> (дата обращения: 28.04.2025).
2. Внешнеэкономическая деятельность как фактор устойчивого развития экономики региона– URL: [https://elib.gsu.by/bitstream/123456789/45901/1/%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%92%D0%BD%D0%B5%D1%88%D0%BD%D0%B5%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F.pdf?ysclid=ma0y00pg3251908302](https://elib.gsu.by/bitstream/123456789/45901/1/%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%92%D0%BD%D0%B5%D1%88%D0%BD%D0%B5%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F.pdf?ysclid=ma0y00pg3251908302) (дата обращения: 28.04.2025).
3. Вологин, Н. В. Роль внешнеэкономической деятельности в обеспечении устойчивого и сбалансированного развития регионов России : специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Вологин Николай Владимирович. – Москва, 2001. – 231 с.
4. Калабаева, А. О. Теоретические основы разработки механизма устойчивого развития предприятия / А. О. Калабаева // Экономинфо. – 2012. – № 17. – С. 9-13.

5. Листопад, И. Н. Формирование механизма устойчивого развития предприятий промышленности: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Листопад И. Н. – Москва, 2004. – 186 с.
6. Табурчак, П. П. Механизм устойчивого развития предприятия с использованием его организационного потенциала / П. П. Табурчак, М. А. Микитась // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 4(40). – С. 84.
7. Григорова, О. Н. Построение модели механизма устойчивого развития предприятия на основе регулирования инновационной деятельности // Актуальные проблемы менеджмента, маркетинга и информационных технологий: Сборник научных трудов. Вып. 5. – Воронеж: ИММиФ, – 2014. – С. 162–166.
8. Гончаренко Е. Н., Янковой А. Г. Идентификация состояния предприятия и формирование механизма устойчивого развития // Економічні інновації: Українське Причорномор'я в національних і міжнародних координатах розвитку: стратегія та тактика виробничо-господарських систем: Збірник наукових праць. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. – Вип. 45. – С. 61–67.
9. Жиликов Д.И. Оценка системы государственного регулирования аграрной экономики с использованием международных показателей и направления ее совершенствования // Экономика и предпринимательство. 2020. № 5 (118). С. 284-287.
10. Зюкин, Д. В. Социальные основы формирования трудовых ресурсов / Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2015. – № 1(1). – С. 12-20.
11. Петрушина О.В. Экспортно-ориентированная стратегия зернового производства // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 2. С. 90-97.
12. Экспорт как этап дальнейшей реализации политики импортозамещения / О. В. Святова [и др.] // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2021. – № 5(383). – С. 41-45.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Ивахненко А. А.,**

*аспирант, ассистент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк*

*E-mail: ivakhnenko.shtil@yandex.ru*

**Мирошниченко Е. А.,**

*обучающийся образовательной программы бакалавриата ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк*

*E-mail: mirkateo333@mail.ru*

**Пинчук П. А.,**

*обучающийся образовательной программы бакалавриата ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк*

*E-mail: p-pinchuk2004@mail.ru*

**Аннотация.** Управление рисками в международной деятельности представляет собой ключевой элемент стратегического и операционного планирования для компаний, стремящихся к устойчивому развитию и эффективной работе на глобальных рынках. Без эффективного управления рисками невозможно обеспечить долгосрочный успех за рубежом. В статье анализируются особенности предпринимательских рисков, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами, включая экономические, политические и институциональные изменения. Рассматриваются современные методы их идентификации и минимизации. На примерах российских компаний показана эффективность комплексного подхода к снижению рисков. Делается акцент на важности гибких, технологичных и интегрированных стратегий для повышения устойчивости и конкурентоспособности в условиях меняющейся международной среды.

**Ключевые слова:** бизнес-риски, идентификация рисков, управление, методы идентификации рисков, международная деятельность.

## **RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL OPERATIONS**

**Ivakhnenko A. A., Miroshnichenko E. A., Pinchuk P. A**

**Annotation.** Risk management in international operations represents a key element of strategic and operational planning for companies seeking sustainable development and efficient operation in global markets. Without effective risk management it is impossible to ensure long-term success abroad. The article analyses the peculiarities of entrepreneurial risks caused by both internal and external factors, including economic, political and institutional changes. Modern methods of their identification and minimisation are considered. The effectiveness of a comprehensive approach to risk mitigation is shown on the examples of Russian companies. Emphasis is placed on the importance of flexible, technological and integrated strategies to improve sustainability and competitiveness in a changing international environment.

**Key words:** business risks, risk identification, management, risk identification methods, international activities.

Предпринимательская деятельность, вне зависимости от организационно-правовой формы субъекта (индивидуальный предприниматель, малый бизнес, транснациональная корпорация), сопряжена с комплексом рисков, детерминированных как эндогенными, так и экзогенными факторами. Риски возникают в условиях неполноты информации, динамики рыночной конъюнктуры и институциональных изменений, формируя угрозы для устойчивости бизнес-моделей.

Понятие риска в международной деятельности раскрыто в работах следующих исследователей: М.А. Кубаря, Н.Н. Дадыки [3], С. Г. Харченко, Р.В. Ананьева [8], Ю. И. Литовкина [5], Ли Цзыяня [4]. Данные исследователи единогласны в том, что управление рисками в международной деятельности – это не только техническая задача, но и стратегический императив. Успех зависит от способности компаний комбинировать классические методы (хеджирование, страхование) с инновационными подходами (цифровизация, блокчейн).

Бизнес-риски – это уязвимость фирмы или предприятия к обстоятельствам, которые могут уменьшить ее доходы или повлечь за собой ее несостоятельность. Любые факторы, ставящие под вопрос возможность компании реализовывать свои финансовые планы, расцениваются как бизнес-риски. Множество элементов могут спровоцировать возникновение предпринимательских рисков. Существуют ситуации, когда само руководство создает условия, при которых предприятие может столкнуться с повышенным риском. Порой источник риска находится за пределами компании, из-за этого она не имеет возможности целиком оградить себя от этих факторов [6].

В международном бизнесе риски обусловлены множеством факторов, включая политическую и экономическую нестабильность, социокультурные различия, правовые нормы, экологические проблемы, технологические изменения, конкурентоспособность товаров и услуг. Эти риски способны оказать влияние на результативность, рентабельность и долгосрочное развитие предприятий, осуществляющих деятельность за пределами национальных границ. Следовательно, руководителям международных компаний необходимо проводить анализ рисков, определять их вероятность и разрабатывать стратегии по их смягчению в условиях международных вызовов.

Рассмотрим некоторые виды бизнес-рисков и дадим их краткую характеристику [1] (табл.1).

Таблица 1 – Характеристика рисков в бизнес-среде

| Риск               | Характеристика  | Последствия для международных компаний   |
|--------------------|---|--|
| Политический риск  | Возможность негативных последствий, вызванных политическими изменениями в стране расположения бизнеса, включая гражданские волнения, военные конфликты, террористические акты, государственные перевороты, экспроприацию имущества, национализацию предприятий, санкции или торговые ограничения. | В 1986 году решение Саудовской Аравии увеличить добычу природных ресурсов привело к быстрому обвалу цен на нефть во всем мире.   |
| Экономический риск | Угроза неблагоприятных перемен в экономике страны пребывания, таких как инфляция, дефляция, экономический спад, колебания курсов валют, процентных ставок, обменных курсов или изменений в налоговой политике.  | Мировой финансовый кризис 2008 года привел к снижению потребительских расходов и деловой активности во многих государствах, что отразилось на продажах и прибыли международных корпораций. |
| Социальный риск    | Угроза репутационных и финансовых потерь из-за нарушения прав работников, дискриминации, конфликтов с местными  | Компании H&M, Zara и Primark столкнулись с массовыми протестами и бойкотами после обвинений в  |

|                      |   |  |
|----------------------|---|--|
|                      | сообществами или игнорирования культурных норм.   | эксплуатации работников на фабриках Бангладеш (обрушение здания Rana Plaza в 2013 году, погибли 1100 человек). Низкие зарплаты, опасные условия труда и отсутствие социальных гарантий привели к утрате доверия потребителей.  |
| Культурный риск      | Возможность недопонимания, конфликты или неправильная интерпретация культурных различий между иностранным бизнесом и страной пребывания,  | В 2006 году публикация карикатур на пророка Мухаммеда в датской газете вызвала протесты и бойкоты датских товаров в мусульманских странах.   |
| Юридический риск     | Вероятность несоблюдения требований или судебные разбирательства, связанные с правовой системой страны пребывания   | С 1 октября 2019 года hostels и гостиницы могли располагаться только в нежилых зданиях или помещениях многоквартирных домов с таким статусом и соответствующими требованиями.  |
| Экологический риск   | Возможность негативного воздействия природных или антропогенных факторов окружающей среды страны пребывания, таких как климат, погода, стихийные бедствия, загрязнение, ресурсы.              | Разлив нефти компанией BP в Мексиканском заливе в 2010 году нанес ущерб окружающей среде и привел к экономическим потерям.   |
| Технологический риск | Вероятность устаревания, сбоя или отказ из-за технологических изменений в стране пребывания, включая инфраструктуру, оборудование, программное обеспечение, аппаратные средства или Интернет. | В 2017 году вирус WANNACRY заразил компьютерные системы многих организаций по всему миру   |
| Конкурентный риск    | Угроза потери рыночной доли, прибыли или позиций компании из-за действий конкурентов: снижения цен, вывода инновационных продуктов, агрессивного маркетинга или экспансии на новые рынки.     | Компания Coca-Cola столкнулась с конкуренцией со стороны PEPSICO, которая в 2020-х годах активно развивала линейку здоровых напитков. Это вынудило Coca-Cola пересматривать ассортимент, инвестировать в продукты на основе растительных компонентов (Fairlife, Honest Tea) и усиливать цифровой маркетинг, чтобы удержать потребителей. |

Идентификация рисков в международной деятельности представляет собой системный процесс выявления угроз, способных негативно повлиять на достижение бизнес-целей при выходе на зарубежные рынки. Для их обнаружения применяются методы анализа макросреды (PEST-анализ), аудит контрагентов, мониторинг санкционных списков и стресс-тестирование сценариев. Важную роль играет использование цифровых инструментов, например, AI-платформ для прогнозирования валютных рисков или блокчейна для отслеживания цепочек поставок.

Своевременная идентификация позволяет разработать превентивные меры: хеджирование, страхование, диверсификацию рынков. Игнорирование этого этапа увеличивает вероятность финансовых потерь, репутационного ущерба и потери конкурентных позиций.

Методы идентификации рисков в международной деятельности представлены в табл.2.

Как видно из табл. 2., методы включают анализ политической, экономической, финансовой составляющей, сильных и слабых сторон, а также использование цифровых технологий. Необходимо отметить, что PEST-анализ важен для компаний, работающих в санкционно-чувствительных отраслях (энергетика, ВПК), а санкционные проверки стали обязательными для всех

российских субъектов ВЭД после 2022 года. Практическим примером анализа рисков является компания X5 Retail Group (сеть «Пятерочка», «Перекресток»), которая при закупке товаров из Турции использует AI-алгоритмы для прогнозирования валютных рисков и сценарный анализ для оценки логистических задержек из-за конфликтов в Черном море [8, 9].

Таблица 2 – Методы идентификации рисков в международной деятельности

| Метод                | Описание   | Применение  | Российская компания-пример   |
|----------------------|--|---|--|
| PEST-анализ          | Оценка макросреды: политические, экономические, социальные, технологические, юридические, экологические факторы. | Анализ политических рисков при выходе на рынок Ирана (угроза вторичных санкций США).            | Лукойл: оценка политической стабильности и правовых норм перед запуском проектов в Ираке.            |
| Аудит контрагентов   | Проверка надежности партнеров (финансовое состояние, репутация, санкционный статус).                             | Проверка иностранных поставщиков на наличие в санкционных списках.                              | РЖД: аудит поставщиков ж/д оборудования из Китая для проекта «Москва–Казань».                        |
| Санкционные проверки | Мониторинг санкционных списков (OFAC, ЕС, Великобритания) и локальных ограничений.                               | Исключение контрагентов, связанных с компаниями из списка SDN (Specially Designated Nationals). | Газпром: регулярный скрининг партнеров в проекте «Северный поток-2» для минимизации рисков.          |
| Сценарный анализ     | Моделирование негативных сценариев (девальвация валюты, логистические коллапсы, санкции).                        | Прогноз последствий запрета на транзакции в долларах для экспорта нефти.                        | Новатэк: оценка влияния санкций на проект «Арктик СПГ-2» и поиск альтернативных инвесторов.          |
| SWOT-анализ          | Выявление сильных/слабых сторон компании, возможностей и угроз на целевом рынке.                                 | Анализ конкуренции с китайскими производителями при выходе на рынок Юго-Восточной Азии.         | КАМАЗ: оценка конкурентоспособности грузовиков в Африке перед расширением дилерской сети.            |
| Блокчейн             | Отслеживание цепочек поставок для выявления узких мест и рисков контрафакта.                                     | Мониторинг поставок медикаментов из Индии в реальном времени.                                   | Фармастандарт: контроль логистики лекарств в страны ЕАЭС через блокчейн-платформу.                   |
| AI-прогнозирование   | Использование ИИ для анализа валютных курсов, спроса и геополитических трендов.                                  | Прогнозирование падения спроса на алюминий в ЕС из-за экологических тарифов.                    | Русал: внедрение AI-алгоритмов для оптимизации экспорта в условиях санкций.                          |
| ESG-аудит            | Проверка соответствия экологическим, социальным и управленческим стандартам целевого рынка.                      | Оценка углеродного следа продукции для соблюдения правил СВМ (углеродный налог ЕС).             | Северсталь: адаптация металлургического производства под требования ЕС по выбросам CO <sub>2</sub> . |

Методы управления рисками в международной деятельности направлены на минимизацию угроз, возникающих при выходе компаний на глобальные

рынки. В условиях санкций, валютной волатильности и геополитической нестабильности ключевыми подходами становятся диверсификация рынков, использование альтернативных валют (рубль, юань) и локализация производств в «дружественных» странах. Страхование рисков через государственные институты (например, АО «ЭКСАР» – Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций) [7] и хеджирование валютных колебаний финансовыми инструментами (форварды, опционы) позволяют снизить финансовые потери.

Современные вызовы требуют внедрения цифровых решений – цифровизация цепочек поставок с помощью технологий блокчейн и Интернета вещей (IoT) способствует повышению прозрачности операций, снижению риска контрафакта и ускорению реагирования на сбои. Адаптация бизнес-процессов к требованиям ESG (экологическим, социальным и управленческим стандартам) позволяет не только соответствовать нормативам на зарубежных рынках, но и формировать устойчивую деловую репутацию.

Интеграция этих методов в единую стратегию, подкрепленную государственной поддержкой, помогает компаниям сохранять конкурентоспособность и устойчивость в меняющейся глобальной среде. Выделим основные методы управления рисками в международной деятельности (табл. 3)

Таблица 3 – Основные методы управления рисками в международной деятельности

| Метод                              | Описание  | Пример применения  |
|------------------------------------|---|--|
| Диверсификация рынков              | Расширение географии продаж и закупок для снижения зависимости от одного региона.                         | Переориентация экспорта с ЕС на страны Азии и Ближнего Востока после введения санкций. |
| Хеджирование валютных рисков       | Использование финансовых инструментов (форварды, опционы) для защиты от колебаний курсов.                 | Фиксация курса рубля к юаню в контрактах на поставку оборудования.                     |
| Страхование рисков                 | Передача рисков страховым компаниям или государственным агентствам.                                       | Страхование политических рисков через ЭКАР при работе в странах Африки.                |
| Локализация производств            | Создание производственных мощностей в странах-партнерах для снижения логистических и политических рисков. | Открытие заводов в Казахстане и Турции для обхода санкционных ограничений.             |
| Использование альтернативных валют | Перевод расчетов в национальные валюты (рубли, юани) или криптовалюты.                                    | Заключение контрактов с Китаем в юанях и рублях вместо доллара.                        |
| Правовая адаптация                 | Включение в контракты арбитражных оговорок и выбор юрисдикции, нейтральной к санкциям.                    | Использование арбитража в Гонконге или ОАЭ вместо европейских судов.                   |
| Цифровизация цепочек               | Внедрение блокчейна и IoT для контроля поставок и снижения риска контрафакта.                             | Отслеживание движения грузов в режиме реального времени через блокчейн-платформы.      |
| ESG-трансформация                  | Приведение бизнес-процессов в соответствие с экологическими и   | Сокращение углеродного следа для доступа на рынки ЕС с жесткими                        |

| Метод                     | Описание   | Пример применения   |
|---------------------------|--|---|
|                           | социальными стандартами.   | экологическими нормами.   |
| Государственная поддержка | Использование льготных кредитов, гарантий и налоговых льгот от государства.  | Получение экспортных кредитов под низкий процент через Российский экспортный центр. |
| Резервные фонды           | Создание финансовых «подушек безопасности» в стабильных валютах или активах. | Формирование резервов в юанях и золоте для покрытия внезапных убытков.              |

Процесс управления рисками должен соответствовать следующим принципам:

комплексность: сочетание нескольких методов (например, диверсификация + страхование + хеджирование);

постоянный мониторинг: регулярное обновление данных о рисках через PESTLE-анализ и AI-прогнозирование;

гибкость, т.е. быстрая адаптация бизнес-деятельности к изменениям внешней и внутренней среды.

Примером комплексного управления рисками в международной деятельности является компания «Русал», которая после введения санкций провела следующие мероприятия [10, 11]:

перевела часть расчетов в юани и рупии;

перенесла логистические маршруты через дружественные страны (Турция, ОАЭ).

застраховала контракты через ЭКСАР;

внедрила блокчейн для контроля поставок сырья из Гвинеи.

Таким образом, управление рисками в международной деятельности требует не только идентификации угроз, но и активного использования финансовых, технологических и стратегических инструментов. Успех российских компаний на глобальных рынках все чаще зависит от их способности комбинировать государственную поддержку, цифровые инновации и диверсификацию.

#### Список использованных источников

1. Бадалова А. Г. Регламентация процессов управления рисками в современном риск-менеджменте / А. Г. Бадалова, Н. Б. Тохунц // Вестник МГТУ «Станкин». – 2021. – № 1. – С. 118–124.
2. Гафарова С. С. Пути снижения рисков в международном бизнесе / С.С. Гафарова // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сб. науч. тр. В 2-х т. Т. 1 / под ред.
3. О. Адамановой. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2019. – С. 467–470.
3. Кубарь М. А. Теоретический обзор взглядов отечественных и зарубежных ученых на понятие «риск»/ М.А. Кубарь, Н.Н. Дадыка // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2016. – № 4(7). – URL: <http://e->



- journal.omgau.ru/index.php/2016-god/7/32-statya-2016-4/465-00210 (дата обращения: 20.04.2025).
4. Ли Цзыянь Сущность и классификация риска в международной деятельности / Цзыянь Ли // Экономика и социум. – 2020. – № 6 (73). – С. 827-830. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-klassifikatsiya-riska-v-mezhdunarodnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 21.04.2025).
  5. Литовкин Ю. И. Риски в сфере международных расчетов и методы их минимизации [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14 /Ю. И. Литовкин. – М. : [б. и.], 2009. – 23 с. – URL: <https://www.dissercat.com/content/riski-v-sfere-mezhdunarodnykh-raschetov-i-metody-ikh-minimizatsii> (дата обращения: 21.04.2025).
  6. Мешкова А. К. Управление рисками в международном бизнесе / А. К. Мешкова // Современные аспекты международного бизнеса. – Саратов: Саратовский соц.-экон. ин-т (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. – С. 73–75.
  7. Официальный сайт АО «ЭКСаР». – URL: <https://www.exiar.ru> (дата обращения: 21.04.2025).
  8. Харченко С. Г. Ретроспектива международного опыта анализа риска / С. Г. Харченко, Р. В. Ананьева // Международная экономика. – 2008. – № 6. – С. 61–69.
  9. Цифровые технологии в X5 Retail Group. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые\\_технологии\\_в\\_X5\\_Retail\\_Group](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_технологии_в_X5_Retail_Group) (дата обращения: 21.04.2025).
  10. US Rusal собрался перевести в юань почти все продажи в Юго-Восточную Азию. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy/478385-rusal-sobral-sa-perevesti-v-uan-pochti-vse-prodazi-v-ugo-vostocnuu-aziu?ysclid=ma3qlfjddl601000855> (дата обращения: 28.04.2025).
  11. Влияют ли европейские санкции на компанию «Русал»? – URL: <https://news.mondiar.com/categories/7/posts/118536> (дата обращения: 28.04.2025).
  12. Мусьял, А. В. Макроэкономическое планирование и прогнозирование: практикум / А. В. Мусьял. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2023. – 62 с. – ISBN 978-5-907818-83-5. – EDN EJBPDV.
  13. Конкурентный анализ бизнес-среды и рыночных позиций предприятия / Ю.В. Буровникова [и др.] // Наука и практика регионов. - 2020. - № 3 (20). - С. 14-22.
  14. Жилияков, Д. И. Меры предупреждения банкротства организаций в России и в мире в условиях пандемии COVID 19 / Д. И. Жилияков, Д. В. Зюкин, А. Н. Крыжановская // Наука и практика регионов. – 2020. – № 3(20). – С. 26-31.

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН НА ТЕРРИТОРИИ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

**Лазебный В. В.,**

*Студент факультета подготовки магистров, ЧОУ ВО Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса*

*E-mail: skesher@inbox.ru*

**Рашидова И. А.,**

*к.э.н., декан факультета подготовки магистров, доцент, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»*

*E-mail: rashidovaia@mail.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическому анализу возможностей устойчивого социально-экономического развития территории Дальнего Востока с учетом применения специальных правовых режимов как инструмента для стимулирования инвестиций и повышения качества жизни населения.

**Ключевые слова:** Дальний Восток, территориальное развитие, привлечение инвестиций.

## PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF SPECIAL ECONOMIC ZONES IN THE FAR EAST

**Lazebniy V.V., Rashidova I.A.**

**Annotation.** The article is devoted to the theoretical analysis of the possibilities for sustainable socio-economic development of the Far East region, taking into account the application of special legal regimes as a tool for stimulating investments and improving the quality of life for the population.

**Key words:** Far East, territorial development, investment attraction.

Введение. В современной России одним из главных аспектов деятельности органов власти является формирование механизмов, способствующих устойчивому и сбалансированному социально-экономическому росту на всей территории страны. Одним из основных показателей успеха в обеспечении сбалансированного развития является достижение устойчивого прогресса в экономической и социальной сферах регионов. Достижение сбалансированного развития в настоящее время на территории Дальнего Востока достигается путем специальных экономических инструментов – создания различных специальных экономических территорий способных обеспечить дальневосточные регионы экономическим ростом, привлечение инвестиций в основной капитал, развитие промышленности и технологий путем создания более привлекательных условий для бизнеса с помощью предоставления налоговых льгот и упрощенных административных процедур.

Основная часть. Общая площадь Дальнего Востока равна 6 952,6 тыс. квадратных километров и занимает 40,6 % площади России [3]. При этом население региона составляет 7 873,0 тыс. человек, что составляет 5,38 % от всего населения России [2]. Дальневосточный федеральный округ занимает огромную территорию и граничит с пятью иностранными государствами (Китайской Народной Республикой, Монголией, Корейской Народно-Демократической Республикой, Японией и Соединенными Штатами Америки) [1].

Благодаря экономическому и географическому положению региона внешнеэкономические связи Дальнего Востока, в сравнении с остальной частью страны, в большинстве своем ориентированы на страны Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Азиатско-тихоокеанская ориентация внешнеэкономических связей ДФО обусловлена взаимодействием двух структурных факторов. С одной стороны – преимущества и выгоды экономико-географического положения и богатство Дальнего Востока природными ресурсами (энергетическими, лесными, рыбными, минерально-сырьевыми). С другой стороны, расширяющиеся рынки стран АТР, заинтересованные в (главным образом, сырьевом транспортно-транзитном, инвестиционном) потенциале дальневосточных регионов РФ.

Ориентация стран АТР, прежде всего, проявляется во внешней торговле Дальневосточного федерального округа. Исторически сложилось, что важнейшими торговыми партнерами российского Дальнего Востока являются страны Северо-Восточной Азии, в основном – Китай, Япония и Республика Корея.

В последние годы отмечается увеличение доли объемов иностранных инвестиций в материальной сфере производства. На долю стран Азиатско-Тихоокеанского региона приходится более 40% иностранных инвестиций, привлеченных в экономику ДФО. При этом, аналогичный показатель для Российской Федерации не превышает 10%. Основными инвесторами ДФО из числа стран АТР являются США и Япония.

Реализация масштабных экспортно-ориентированных проектов, в первую очередь – в сфере топливно-энергетического комплекса обусловлена использованием выгод и преимуществ внешнеэкономического сотрудничества. Данное обстоятельство способствует существенному наращиванию объемов привлекаемых иностранных инвестиций, увеличению экспорта природно-сырьевых ресурсов. При этом Китай, Япония и Республика Корея остаются основными импортерами дальневосточной продукции [5].

Дальний Восток благодаря своему географическому, геополитическому, транспортному расположению, ресурсному, экономическому и кадровому потенциалу имеет стратегическое значение для Российской Федерации. Развитие Дальнего Востока объявлено национальным приоритетом на весь XXI век [1].

Первостепенными задачами государственной политики на Дальнем Востоке являются эффективное использование имеющихся экономико-

географических преимуществ и создание конкурентоспособных условий инвестирования и ведения бизнеса, с помощью которых будут привлечены необходимые для опережающего экономического развития частные инвестиции. Привлечение инвестиций будет способствовать увеличению количества экономических связей внутри региона, формированию привлекательных условий для жизни людей, созданию новых рабочих мест.

Дальний Восток обладает значительным потенциалом, который может использоваться не только для ускорения его собственного развития, но и для устойчивого экономического роста Российской Федерации в целом.

Однако имеются факторы, сдерживающие социально-экономическое развитие Дальнего Востока: миграционный отток населения, отставание от средне российского уровня по ключевым социальным показателям, низкий уровень обеспеченности транспортной и социальной инфраструктурами и другие [1].

Еще одной проблемой являются транспортные издержки, которые являются составной частью ценообразования товара, работы или услуги. Ряд субъектов Дальнего Востока не имеет сухопутного сообщения с материковой частью страны, в связи с чем стоимость доставки может превышать первоначальную цену товара, что также негативно сказывается на экономическом развитии регионов. В отсутствие сухопутного сообщения, доставка товаров осуществляется авиасообщением, что зачастую становится не рентабельным, либо морским путем, но при этом сроки доставки кратно увеличиваются по сравнению с усредненными Российскими показателями, что также влияет на сроки реализации инвестиционных проектов.

Для устойчивого развития регионов Дальнего Востока, снижения негативного влияния факторов, сдерживающих рост основных экономических показателей, на территории ДВФО создаются зоны территориального развития – часть территории субъекта РФ, на которой в целях ускорения социально-экономического развития субъекта РФ путем формирования благоприятных условий для привлечения инвестиций в его экономику резидентам зоны территориального развития предоставляются меры государственной поддержки. Такой субъект РФ должен входить в утверждаемый Правительством РФ перечень субъектов РФ, на территориях которых допускается создание зон территориального развития [4].

По данным Отчета Контрольно-счетной палаты Российской Федерации за период 2015–2020 годов инвестиции в основной капитал, которые осуществили резиденты Территорий опережающего развития (далее – ТОР) и свободного порта Владивосток (далее – СПВ), составили 1,2 трлн рублей, что составляет 15,4 % от общего объема инвестиций в основной капитал в Дальневосточном федеральном округе в размере 7,8 трлн рублей, о чем свидетельствуют данные рисунка 1.

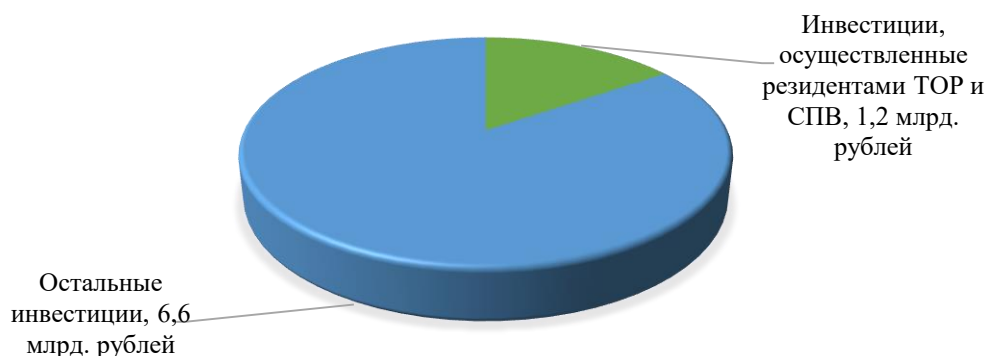


Рисунок 1 – Объем привлеченных инвестиций в основной капитал в Дальневосточном федеральном округе за период 2015-2020 годов

При этом за 5 лет в процессе реализации инвестиционных проектов ТОР и СПВ созданы 58,0 тыс. новых рабочих мест.

Также по результатам Отчета Контрольно-счетной палаты Российской Федерации оценка динамики социально-экономического развития муниципальных образований в разрезе субъектов Российской Федерации, которые включают ТОР и (или) СПВ, показала улучшение социально-экономического режима в субъектах Российской Федерации, отраженная на рисунке 2 [8].



Рисунок 2 – Результаты оценки динамики социально-экономического развития муниципальных образований в разрезе субъектов Российской Федерации [8]

При этом, несмотря на существенные преференции, на сегодняшний момент существует ряд проблем, которые требуют поиск путей решения, о чем было озвучено на Петербургском международном экономическом форуме 2023. Одной из таких причин является тот факт, что регионы не могут направлять инфраструктурные бюджетные кредиты на инфраструктуру особых экономических зон.

Возможно пора пересмотреть подход предоставления инфраструктурных кредитов регионам. В настоящее время данные деньги пошли на строительство жилья. Был поднят вопрос о возможности корректировки использования этих средств, для предоставления инфраструктурных кредитов регионам, направленных на развитие экономики, в том числе на развитие особых

экономических зон. С дальнейшей возможностью списать задолженности за счет этих налогов, объединить, по сути, два механизма — инфраструктурные и бюджетные кредиты и механизм инвестиционных проектов. Второй проблемой является предоставление инвесторам инфраструктуры, стабильных условий для развития бизнеса, земельных участков, производственных корпусов, при этом муниципалитеты не всегда имеют возможность предоставить соответствующий ресурс. Данная проблема присутствует на протяжении 20 лет, с момента начала реализации особых экономических зон с 2005 года [7].

Таким образом, особые экономические зоны зарекомендовали себя с позитивной стороны, показывая успешный рост основных экономических показателей Дальнего Востока, поэтому преференциальные режимы найдут свое применение на большей части территорий Дальневосточного федерального округа. Согласно Национальной программе развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 24.09.2020 № 2464-р, предусмотрено расширение режима на всю территорию ДФО. Положительным эффектом от распространения режимов, в том числе режима свободного порта Владивосток, будет являться повышение деловой и предпринимательской активности во всем Дальневосточном регионе.

#### Список использованных источников

1. Постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 11.02.2022 № 17-СФ. — Текст: электронный // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации: [сайт]. — URL: <http://council.gov.ru/media/documents/pdf/fAdgAYuqut4Cfy3QITrfAT8OfZxA16n2.pdf> (дата обращения: 10.09.2024).
2. Энциклопедический справочник. Дальневосточный Федеральный округ (ДФО). — Текст: электронный // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации: [сайт]. — URL: <http://council.gov.ru/services/reference/10483/> (дата обращения: 10.09.2024).
3. Дальневосточный федеральный округ. — Текст: электронный // Министерство транспорта Российской Федерации: [сайт]. — URL: [https://mintrans.gov.ru/transport\\_of\\_russian/4](https://mintrans.gov.ru/transport_of_russian/4) (дата обращения: 18.10.2024).
4. Административно-правовые режимы в государственном управлении в Российской Федерации: теория и современная практика: монография (отв. ред. проф. А.Ф. Ноздрачев) / Болтанова Е.С., Здоровцева А.А., Золотова О.А., Зырянов С.М., Кабытов П.П., Калинин Г.И., Каширкина А.А., Кичигин Н.В., Кузнецов В.И., Лисица В.Н., Михеева И.В., Ноздрачев А.Ф., Селезнев В.А., Степаненко Ю.В., Субанова Н.В., Терещенко Л.К., Шергина К.Ф. — Текст : электронный // Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: Юридическая фирма «Контракт» : [сайт]. — URL: <http://internet.garant.ru> (дата обращения: 12.12.2024).
5. Атлас: Внешнеэкономическое сотрудничество Дальневосточного федерального округа / Д.С. Вишневский, Е.И. Деваева, В.Д. Калашников, Т.Е.

- Котова, А.В. Харченко, В.Д. Хижняк. — Текст электронный // Институт экономических исследований ДВО РАН : [сайт]. — URL: <http://ecrin.ru/20-7/20/156-2-s32?showall=&limitstart=> (дата обращения: 19.12.2024).
6. Максимум возможностей — Текст: непосредственный // Журнал АО «КРДВ». — 2020. — № 5 (11).
7. Преференциальные режимы: стабильные условия и качественная инфраструктура для инвесторов. — Текст: электронный // Петербургский международный экономический форум: [сайт]. — URL: <https://forumspb.com/news/news/preferentsialnye-rezhimy-stabilnye-uslovija-i-kachestvennaja-infrastruktura-dlja-investorov/> (дата обращения: 10.01.2025).
8. Рашидова, И. А. Монетарная политика как инструмент государственного регулирования экономики / И. А. Рашидова, О. И. Рашидов, В. М. Окорочков // Московский экономический журнал. — 2021. — № 6. — DOI 10.24411/2413-046X-2021-10338. — EDN SKWCHK.
9. Региональные аспекты развития отрасли животноводства / Ю. В. Плахутина [и др.] // Молодежная наука - развитию агропромышленного комплекса : Материалы II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Курск, 21 декабря 2021 года. — Курск: Курская государственная сельскохозяйственная академия имени И.И. Иванова, 2021. — С. 80-86.
10. Жилияков Д.И. Государственная поддержка инновационно-инвестиционного развития птицепродуктового комплекса России // Проблемы инновационно-инвестиционного развития Дальнего Востока России: материалы международной научно-практической конференции. Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. Ун-та. 2013. С.269-275.
11. Зюкин, Д. В. Взаимосвязь и особенности распределения трудовых ресурсов по отраслям и формам собственности в сельскохозяйственном регионе / Д. В. Зюкин // Перспективы науки. — 2010. — № 7(9). — С. 76-80.

## **ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Пищулина Ю. В.,**

*магистрант гр. 262/М-3, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента,  
экономики и управления»*

*E-mail: sokolova.yuliya2017@yandex.ru*

**Зюкин Д. В.,**

*К.э.н., доцент, кафедра УиСО, ЧОУ ВО «Курский институт  
менеджмента, экономики и управления»*

*E-mail: D-Zykin@yandex.ru*

**Аннотация.** В данной статье будут рассмотрены вопросы оптимизации системы управления затратами на производственном предприятии. Для анализа особенностей формирования себестоимости продукции выбрано ООО

«Промконсервы». В процессе будут рассмотрены изменения в себестоимости продукции и предложены меры по уменьшению затрат.

**Ключевые слова:** затраты, производство, себестоимость, управление.

## EFFECTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE PRODUCTION COSTS

Pishchulina Yu. V., Zyukin D. V.

**Annotation.** This article will address the issues of optimizing the cost management system at a manufacturing enterprise. To analyze the specifics of the formation of the cost of production, the company "Promkonservy" was selected. In the process, changes in the cost of production will be examined and measures to reduce costs will be proposed.

**Key words:** costs, production, cost of production, and management.

От управления затратами зависит размер прибыли, показатели рентабельности и деловой активности, а также уровень устойчивости и надежности организации. В ходе настоящего исследования был проведен анализ формирования и планирования себестоимости на предприятии ООО «Промконсервы». ООО «Промконсервы» является предприятием пищевой промышленности, ориентированной на производство молочных и овощных консервов.

В связи с введенными санкциями против РФ, многие поставщики ингредиентов для производства продукции покинули наш рынок. Высокая зависимость от импортных поставок оказала негативное влияние на себестоимость производимой продукции. Импортозамещение по данным видам сырья в нашей стране пока недостаточно развито, что привело к значительному росту себестоимости производимой продукции, а также на конечной цене реализации. Такая ситуация требует от современных коммерческих предприятий поиска возможностей по совершенствованию технологии производства продукции и сокращению общих затрат. Если исход будет благоприятный и удастся увеличить прибыль за счет снижения неэффективных затрат, то в дальнейшем финансовый результат будет увеличиваться благодаря росту объема продаж [2].

Анализ финансовых результатов за период 2022-2024 годов демонстрирует неоднозначную динамику, отражающую как положительные изменения в объемах продаж, так и снижение эффективности управления затратами. Выручка предприятия увеличилась на 11,6% в 2024 году по сравнению с 2023 годом, что указывает на устойчивость спроса и способность компании адаптироваться к рыночным условиям. Но в то же время рост расходов по обычным видам деятельности на 12% за аналогичный период говорит о сохраняющихся издержках, что отрицательно воздействует на финансовую результативность. Прибыль от продаж в 2023 году сокращается на 20% относительно 2022 года, а в 2024 почти на 70%. Данная закономерность указывает на снижение маржинальности, что связано с ростом себестоимости



продукции, инфляционными процессами и изменениями в структуре затрат. Чистая прибыль сократилась в 2024 году более чем на 90% относительно 2023 года.

Анализ динамики затрат ООО «Промконсервы» показывает изменения в структуре и объемах расходов предприятия за период с 2022 по 2024 года, что отражает особенности политики управления затратами и тенденции их развития. Материальные затраты являются доминирующей статьей расходов, составляя основную часть совокупных затрат. Они резко возросли в 2024 году (22,92% в сравнении с 2023 годом). Для организации также характерно увеличение расходов на оплату труда. Они увеличились на 40,82% в 2024 году по отношению к 2023 году. Из этого следует, что в ООО «Промконсервы» требуется стратегический подход к управлению себестоимостью, а также более рациональное распределение затрат на персонал.

ООО «Промконсервы» имеет цеха по производству кондитерских начинок и молочно-консервного производства (МКП). Эти два цеха работают независимо друг от друга. Для более уточненного анализа расчета себестоимости рассмотрим затраты на производство в разрезе по цехам.

Себестоимость выпуска продукции складывается из материальных ресурсов, трудовых затрат, общепроизводственных расходов [1].

Таблица 1 - Цех молочно-консервного производства

| Наименование расходов                | 2022 год | 2023 год | 2024 год | Отклонение 22/23 г | Темп роста, % | Отклонение 23/24 г | Темп роста, % |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Сырье, тыс. руб.                     | 970966   | 786190   | 795658   | -184776            | 80,97         | 9468               | 101,20        |
| Упаковка, тыс. руб.                  | 75024    | 67107    | 70044    | -7917              | 89,45         | 2937               | 104,38        |
| Вспомогательные материалы, тыс. руб. | 8426     | 6196     | 4826     | -2230              | 73,53         | -1370              | 77,89         |
| Энергетика, тыс. руб.                | 55782    | 53829    | 58344    | -1953              | 96,50         | 4515               | 108,39        |
| Оплата труда, отчисления, тыс. руб.  | 48913    | 55491    | 60983    | 6878               | 113,45        | 5492               | 109,90        |
| Цеховые, тыс. руб.                   | 77009    | 92136    | 114664   | 15127              | 119,64        | 22528              | 124,45        |
| Всего:                               | 1236120  | 1060949  | 1104519  | -175171            | 85,83         | 43570              | 104,11        |
| Постоянные затраты, тыс. руб.        | 20857    | 25621    | 33200    | 4764               | 122,84        | 7579               | 129,58        |
| Выработка, тонн                      | 16300    | 15400    | 15000    | -900               | 94,48         | -400               | 97,40         |
| Себестоимость кг продукции, руб      | 77,12    | 70,56    | 75,85    | -6,56              | 91,49         | 5,29               | 107,49        |

Из данных таблицы видно, что в общей сумме затраты в 2023 году снизились по отношению к 2022 году на 14,17 %,

но в 2024 году затраты уже показывают рост на 43570 тысяч рублей или на 4 %.

Максимальное снижение затрат в 2023 году произошло в расходах на сырье, уменьшение почти на 20%. В 2024 году расходы на сырье уже увеличиваются на 1%.

Упаковочные и вспомогательные материалы показывают снижение за 2022 год относительно 2023 года. Это может быть связано с уменьшением выработки. Но несмотря на то, что количество выработанных тонн продукции уменьшилось, в 2024 году затраты на упаковку увеличились почти на 4,5%, а вспомогательные материалы показывают хорошее снижение. В 2024 году значительно выросла сумма затрат на энергетику, что напрямую связано с подорожанием электричества и газа во всей стране. Больше всего увеличились цеховые расходы – это все расходы на вспомогательные цеха, обслуживающие основное производство. В 2024 году рост составил 24,5%.

Если провести расчеты, то можно увидеть, что себестоимость килограмма продукции, произведенной в цехе МКП уменьшилась за 2023 год почти на 10% по отношению к 2022 году, но в 2024 году произошел рост на 7,49 %, т.к. все затраты, за исключением вспомогательных материалов, показывают рост.

Таблица 2- Цех кондитерских начинок

| Наименование расходов                | 2022 год | 2023 год | 2024 год | Отклонение 22/23 г | Темп роста, % | Отклонение 23/24 г | Темп роста, % |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Сырье, тыс. руб.                     | 601361   | 505542   | 545850   | -95819             | 84,07         | 40308              | 107,97        |
| Упаковка, тыс. руб.                  | 64384    | 49349    | 51892    | -15035             | 76,65         | 2543               | 105,15        |
| Вспомогательные материалы, тыс. руб. | 5151     | 3373     | 3659     | -1778              | 65,48         | 286                | 108,48        |
| Энергетика, тыс. руб.                | 3130     | 3249     | 3582     | 119                | 103,80        | 333                | 110,25        |
| Оплата труда, отчисления, тыс. руб.  | 34125    | 31424    | 36011    | -2701              | 92,08         | 4587               | 114,60        |
| Цеховые, тыс. руб.                   | 26252    | 31382    | 42440    | 5130               | 119,54        | 11058              | 135,24        |
| Всего:                               | 734403   | 624319   | 683434   | -110084            | 85,01         | 59115              | 109,47        |
| Постоянные затраты, тыс. руб.        | 13904    | 17080    | 17900    | 3176               | 122,84        | 820                | 104,80        |
| Выработка, тонн                      | 10900    | 9200     | 9200     | -1700              | 84,40         | 0                  | 100           |
| Себестоимость кг продукции, руб      | 68,65    | 69,72    | 76,23    | 1,07               | 100,10        | 6,51               | 109,34        |

В 2024 году затраты, также показывают рост по всем наименованиям. Исходя из полученных данных следует, что себестоимость единицы продукции за год увеличилась на 9,34%, что больше, чем в цехе МКП.

В целях повышения результативности управления затратами на предприятии ООО «Промконсервы» целесообразно реализовать комплекс мероприятий, ориентированных на автоматизацию производственных процессов, модернизацию оборудования и внедрение цифровых технологий управленческого учета. Предложенные меры направлены на снижение удельной себестоимости, повышение производительности труда и снижение энергетических и материальных потерь, что, в совокупности, позволит укрепить финансовую устойчивость предприятия в условиях инфляционного давления и роста себестоимости сырья.

Наиболее перспективным направлением является автоматизация упаковочного участка в цехе кондитерских начинок, где на текущий момент большая часть операций осуществляется вручную. Анализ удельных и абсолютных затрат на упаковочные материалы в двух ключевых производственных подразделениях ООО «Промконсервы» – молочно-консервном производстве (МКП) и цехе кондитерских начинок – позволяет обоснованно утверждать, что наиболее перспективным направлением снижения затрат является автоматизация упаковочного участка именно в цехе начинок. Данный вывод подтверждается расчетами на основе данных таблиц, отражающих затраты по статьям в динамике за 2022–2024 годы. Так, если рассчитать удельные расходы на упаковку продукции, то в молочно-консервном производстве они в 2024 году составили 4,67 рубля на килограмм произведенной продукции (при общих упаковочных расходах 70 044 тыс. рублей и выработке 15 000 тонн), в то время как в цехе начинок аналогичный показатель составил 5,64 рубля на килограмм (при расходах 51 892 тыс. рублей и выработке 9 200 тонн).

Таким образом, при меньшем объеме производства упаковочные затраты на единицу продукции в цехе начинок превышают соответствующий показатель в МКП на 20,7%. Аналогичная ситуация наблюдается и в предшествующие годы: в 2023 году удельные упаковочные затраты в цехе начинок составили 5,36 руб./кг, тогда как в МКП – 4,36 руб./кг, то есть разница достигает почти 1 рубль на каждый килограмм произведенной продукции. В 2022 году аналогичные значения составили 5,91 руб./кг и 4,60 руб./кг соответственно.

Учитывая выявленные структурные диспропорции в распределении затрат и устойчиво высокую себестоимость упаковки в цехе кондитерских начинок ООО «Промконсервы», особую научную и практическую значимость приобретает внедрение мероприятий, направленных на автоматизацию производственного процесса, в частности, упаковочного этапа. Автоматизация рассматривается как эффективный инструмент повышения результативности использования ресурсов, обеспечивающий снижение удельных затрат за счёт устранения нерационального использования трудовых, материальных и временных ресурсов.

В целях решения проблемы предлагается внедрение автоматизированной вертикальной упаковочной машины МТ-500П с мультиголовочным дозатором,

производимой российской компанией ООО «Технопак». Оборудование адаптировано под расфасовку пищевых густых масс и кондитерских начинок и оснащено функцией автоматической подачи и запайки пакетов с минимальным участием оператора.

Ориентировочная стоимость проекта составляет 8 млн рублей, включая стоимость оборудования, монтаж, наладку и обучение персонала. В качестве источника финансирования предлагается использование программы государственной поддержки модернизации пищевых производств через Фонд развития промышленности РФ (ФРП), в частности, по направлению «Производительность труда», предполагающему субсидирование до 50% от стоимости оборудования при условии достижения целевых показателей по снижению себестоимости. Оставшиеся средства могут быть профинансированы из амортизационных отчислений и внутреннего инвестиционного бюджета предприятия.

В таблице 3 представлены затраты и эффективность проекта.

Таблица 3 – Оценка эффективности автоматизации упаковочных процессов в целях снижения затрат на себестоимость производимой продукции ООО «Промконсервы»

| Показатель                                       | До автоматизации | После автоматизации (прогноз) |
|--|------------------|-------------------------------|
| Удельные затраты на упаковку, руб/кг             | 5,64             | 4,30                          |
| Общие упаковочные расходы, млн руб.              | 51,892           | 39,56                         |
| Фонд оплаты труда упаковочного участка, млн руб. | 3,2              | 0                             |
| Потери упаковки, %                               | 9–10%            | ≤ 5%                          |
| Экономия на упаковочных материалах, млн руб.     | 0                | 1,1                           |
| Совокупная годовая экономия, млн руб.            | 0                | 4,3                           |
| Инвестиции в оборудование, млн руб.              | 0                | 8,0                           |
| Срок окупаемости, лет                            | -                | 1,9                           |

Представленная аналитика позволяет убедиться в том, что проект эффективен.

Таким образом, внедрение автоматизированной упаковочной линии МТ-500П в цехе кондитерских начинок ООО «Промконсервы» является не только экономически обоснованным, но и стратегически важным решением. Оно позволит не только достичь устойчивого снижения себестоимости, но и перейти к более гибкой и технологически зрелой модели производственного процесса, отвечающей требованиям современной экономики и задачам устойчивого развития предприятия.

#### Список использованных источников

1. Говорков, А. С. Аспекты моделирования производственных процессов в рамках системы предприятия / А. С. Говорков, Н. В. Подрез // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2024. – № 4. – С. 30-37. –

2. Ренсков, Д. А. Автоматизация технологических процессов / Д. А. Ренсков, Д. М. Баринев, А. В. Горохов // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 109-14. – С. 126-130.
3. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 291 с. <https://znanium.ru/catalog/document?id=391394>
4. Трубочкина, М.И. – 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. – 319 с. <https://znanium.ru/catalog/document?id=445223>.
5. Жиликов Д. И., Зарецкая В. Г. Современные проблемы анализа финансово-экономического состояния организаций различных сфер деятельности // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2010. № 3(24). С. 58-64. EDN PMGKAV.
6. Анализ эффективности производства продукции отрасли животноводства в регионе / Д.И. Жиликов [и др.] // Молодежная наука - развитию агропромышленного комплекса. Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. - 2020. - С. 103-109.

## **УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ**

***Беганская И.Ю.,***

*доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Российская Федерация*

*E-mail: beganskaya.irina@yandex.ru*

***Верняев А.В.,***

*обучающийся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса») ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Российская Федерация*

*E-mail: aandreyki.net@gmail.com*

**Аннотация.** В статье рассмотрены организационно-правовые аспекты управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на примере ООО «Южный полюс» (г. Краснодар). Проведен анализ нормативно-правовой базы, регулирующей ВЭД в Российской Федерации, включая валютное, таможенное и торговое законодательство. Изучены особенности организационной структуры управления ВЭД на уровне предприятия, выделены основные функции и типичные проблемы, возникающие при реализации экспортно-импортных операций. Обоснована необходимость формирования специализированного подразделения по ВЭД, внедрения регламентов и

цифровых инструментов, а также повышения квалификации персонала. Сформулированы практические рекомендации по совершенствованию организационно-правового обеспечения ВЭД.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, экспорт, организационно-правовой механизм, управление, предприятие, нормативно-правовое регулирование, валютный контроль, таможенные процедуры, экспортная стратегия.

## **MANAGEMENT OF THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS**

**Beganskaya I.Yu., Vernyaev A.V.**

**Annotation.** The article examines the organizational and legal aspects of managing the foreign economic activity (FEA) of an enterprise using the case of LLC “Yuzhny Polyus” (Krasnodar). The study analyzes the legal framework governing FEA in the Russian Federation, including currency, customs, and trade regulations. It explores the features of the enterprise-level management structure for FEA, identifies the main functions, and outlines common problems encountered in export-import operations. The need to establish a specialized FEA department, implement internal regulations and digital tools, and improve staff qualifications is substantiated. Practical recommendations for improving the organizational and legal support of FEA are formulated.

**Key words:** foreign economic activity, export, organizational and legal mechanism, enterprise management, regulatory framework, currency control, customs procedures, export strategy.

В условиях глобализации и динамичных изменений мировой экономики эффективное управление внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) предприятия приобретает особую значимость. Для российских компаний участие во внешнеторговых отношениях — один из факторов интеграции в мировую экономику и повышения конкурентоспособности [1].

Организационно-правовой аспект управления ВЭД выходит на первый план, поскольку успешное осуществление экспортно-импортных операций требует как четкой внутренней организации, так и строгого соблюдения нормативно-правовых требований. Современные реалии (санкционные ограничения, колебания курсов валют, новые правила торговли) усиливают контроль государства за ВЭД и предъявляют бизнесу высокие требования по соблюдению законодательства. Одновременно многие компании сталкиваются с недостатком квалифицированных кадров и отсутствием структурированной системы распределения обязанностей во ВЭД, что затрудняет реализацию внешнеторгового потенциала [2].

Таким образом, актуальность темы обусловлена необходимостью исследования теоретических и прикладных аспектов организационных

механизмов и правовых инструментов управления ВЭД предприятия в современных условиях.

Различные аспекты управления внешнеэкономической деятельностью предприятий рассматриваются как в трудах отечественных, так и зарубежных исследователей: Р. Коуза, П. Баккли, М. Кэссона Дж. К. Ван Хорна, Д. В. Башкатова, И. Ю. Беганской, Н. И. Берзона, Н. Ю. Бородавкина, Л. В. Завьялова, Т. В. Кашаниной, В. В. Ковалева, Л. Б. Костровец, Л. В. Кулешовой, С. Н. Науменко, А. Е. Рубинского, Л. Е. Стровского, Т. В. Тепловой, Е. Ю. Трифонова, Е. И. Шохина, др.

Вместе с тем, остаются актуальными для изучения современные проблемы управления ВЭД предприятий в нынешних реалиях.

Цель статьи заключается в исследовании и анализе организационно-правовых аспектов управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на примере ООО «Южный полюс» (Краснодарский край), выявлении основных проблем в данной сфере и выработке рекомендаций по совершенствованию управления ВЭД с учетом требований нормативно-правовой базы и лучших практик.

Управление ВЭД предприятия осуществляется в рамках определенной нормативно-правовой среды. В Российской Федерации сформирован комплекс законодательных актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность, а именно:

- Федеральный закон № 164-ФЗ от 08.12.2003 г. «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» [3];

- Федеральный закон № 173-ФЗ от 10.12.2003 г. «О валютном регулировании и валютном контроле» [4];

- Кодекс РФ об административных правонарушениях [5];

- Таможенный кодекс ЕАЭС, ратифицированный Федеральным законом № 317-ФЗ от 14.11.2017 г. [6];

- Федеральный закон № 165-ФЗ от 08.12.2003 г. «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров» [7];

- Федеральный закон № 183-ФЗ от 18.07.1999 г. «Об экспортном контроле» [8].

Базовым является Федеральный закон № 164-ФЗ от 08.12.2003 г. «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности», который определяет основные принципы и полномочия государства в сфере внешней торговли. Данный закон устанавливает цели внешнеторговой политики и разграничивает компетенцию федеральных и региональных органов власти в области ВЭД, обеспечивая баланс между стимулированием экспорта и защитой экономических интересов страны.

Ключевое значение имеет также валютное законодательство. Федеральный закон № 173-ФЗ от 10.12.2003 г. «О валютном регулировании и валютном контроле» устанавливает правила осуществления валютных операций при внешнеторговых расчетах и обязанности резидентов по

репатриации экспортной выручки. За нарушение требований валютного контроля предусмотрена ответственность: например, Кодекс РФ об административных правонарушениях (ст. 15.25) предусматривает существенные штрафы за несвоевременное поступление валютной выручки или незаконные валютные операции. Таким образом, предприятие, осуществляющее ВЭД, должно выстроить систему финансового контроля, чтобы строго соблюдать сроки и порядок расчетов в иностранной валюте.

Особое место занимает таможенное регулирование. С 2018 г. на пространстве Евразийского экономического союза (ЕАЭС) действует единый Таможенный кодекс ЕАЭС, ратифицированный Федеральным законом № 317-ФЗ от 14.11.2017 г. Этот кодекс унифицировал правила таможенного оформления и контроля для России и других стран союза, определяя порядок перемещения товаров через границу, уплату таможенных пошлин, применение тарифных и нетарифных мер.

Для предприятий-экспортёров правовое значение имеют и специальные меры торговой политики: Федеральный закон № 165-ФЗ от 08.12.2003 г. вводит защитные, антидемпинговые и компенсационные меры при импорте в РФ для защиты отечественных производителей.

Немаловажны положения законодательства в сфере экспортного контроля. В частности, Федеральный закон № 183-ФЗ от 18.07.1999 г. «Об экспортном контроле» определяет основы государственной политики в области экспортного контроля и устанавливает обязанности участников ВЭД при вывозе продукции стратегического назначения. Это значит, что предприятие, экспортирующее определенные виды товаров (например, сырье, технологии, оборудование двойного назначения), должно получать специальные лицензии и разрешения в соответствии с установленными процедурами.

Таким образом, нормативно-правовая база ВЭД представляет собой разветвленную систему, знание и соблюдение которой является необходимым условием успешного ведения внешнеэкономических операций. Руководству предприятия важно учитывать изменения законодательства (например, обновления таможенных правил или валютных нормативов) и своевременно адаптировать внутренние процедуры к новым требованиям.

Примером предприятия с выстроенной системой управления ВЭД является ООО «Южный полюс» – компания, зарегистрированная в Краснодарском крае с численностью около 300 сотрудников и специализирующаяся на экспорте нерафинированных растительных масел и подсолнечного масла рафинированного дезодорированного вымороженного [9].

Основным направлением внешней торговли данной фирмы является поставка продукции в страны СНГ – Казахстан, Туркменистан, Азербайджан, Армению, Узбекистан, Кыргызстан, Таджикистан. Кроме того продукция поставляется в Китай, Турцию, Египет, Палестину, Иран, Израиль [9].

Наличие специального подразделения по управлению ВЭД в составе организационной структуры предприятия способствует четкому распределению ответственности и повышает эффективность внешнеэкономических операций.



Если же функции ВЭД распылены между разными отделами без единого координирующего центра, возрастает риск дублирования функций или, наоборот, упущения важных задач, что препятствует эффективному использованию ресурсов предприятия и снижает его конкурентоспособность.

Для компании ООО «Южный полюс» характерно наличие самостоятельного подразделения, отвечающего за продажи, как на внутреннем, так и внешних рынках, что позволяет эффективно координировать экспортные операции. Отдел продаж ООО «Южный полюс» осуществляет полный цикл сопровождения экспортных сделок: от поиска и переговоров с иностранными заказчиками, заключения внешнеторговых контрактов до организации поставок продукции, подготовки документов и прохождения таможенных процедур. Взаимодействие между отделом продаж и другими отделами предприятия (производственным, отделом качества, бухгалтерией) выстроено таким образом, чтобы продукция, предназначенная на экспорт, соответствовала требованиям зарубежных рынков и сопровождалась всеми необходимыми сертификатами и разрешениями. Нормативной базой деятельности компании в данном случае служат не только общие законы о внешней торговле, но и специальные технические регламенты и стандарты на продукцию, требования валютного контроля при расчётах с иностранными покупателями, а также международные правила торговли (Инкотермс и др.) при составлении контрактов. Руководство ООО «Южный полюс» уделяет значительное внимание организационно-правовым вопросам ВЭД, поскольку от этого зависит своевременность поставок, законность экспортных операций и финансовый результат компании.

Анализ практической деятельности предприятий, ведущих внешнюю торговлю, выявляет ряд типичных проблем организационно-правового характера. Применительно к ООО «Южный полюс» и аналогичным экспортоориентированным производителям, можно отметить следующие ключевые проблемы в управлении ВЭД:

1. Частые изменения внешнеторгового регулирования. Государство нередко в короткие сроки вводит новые правила экспорта или импорта (квоты, лицензирование, специальные пошлины), реагируя на конъюнктуру рынка или политическую ситуацию. Например, для рынка растительных масел в 2021–2022 гг. вводились ограничения экспорта из России для стабилизации цен. Для предприятий, в т.ч. ООО «Южный полюс» это означало необходимость быстрого реагирования, поиска альтернативных рынков, переоформления документов, выдерживания пауз в экспорте. Нестабильность правил требует постоянного мониторинга законодательства и гибкости в управлении ВЭД.

2. Сложности соблюдения таможенных и валютных требований. Процедуры таможенного декларирования и валютного контроля в РФ достаточно сложны и формализованы. Малейшие ошибки в оформлении деклараций или документации по валютным операциям могут привести к штрафам или задержкам грузов. Например, неверное указание кода товара по ТН ВЭД или страны происхождения способно вызвать корректировку таможенной стоимости и дополнительную проверку груза. Несвоевременное

поступление валютной выручки из-за задержки платежа контрагентом грозит санкциями по линии валютного контроля.

3. Недостаточная квалификация и опыт персонала. Управление международными сделками требует от специалистов глубоких знаний в разных областях: внешнеторгового права, международной логистики, валютных операций, межкультурных коммуникаций. Для региональных предприятий может быть проблемой найти и удержать кадры с таким профилем. Иногда функции ВЭД возлагаются на сотрудников без достаточного опыта, что ведет к некачественным управленческим решениям и просчетам компании [2].

4. Риски невыполнения обязательств и неплатежей. Внешнеторговые операции связаны с повышенными коммерческими рисками: иностранный покупатель может задержать платеж или отказаться принимать товар, политические или экономические факторы могут помешать поставке (например, санкции, военные действия, пандемии). Для компании-экспортера это чревато потерей товара и выручки.

5. Бюрократическая нагрузка и издержки соблюдения требований. Подготовка обширного пакета документов для каждой операции экспорта (контракт, инвойсы, упаковочные листы, сертификаты, разрешения, декларации) требует времени и ресурсов. Непосредственно управление ВЭД связано с затратами на сертификацию продукции в соответствии с требованиями разных стран, перевод документации, уплату пошлин, тарифов за банковские и брокерские услуги. Эти издержки могут снижать рентабельность экспортных операций.

Таким образом, успешное управление ВЭД предприятия требует преодоления перечисленных проблем путем комбинирования грамотной организации внутренних процессов и адаптации к внешней среде. Опыт многих российских экспортеров в агропромышленном секторе (включая производителей растительного масла) показывает, что при надлежащем управленческом подходе и поддержке со стороны государства даже средние по размеру компании способны эффективно работать на внешних рынках, наращивать объемы экспорта и обеспечивать устойчивое развитие.

Исследование организационно-правовых аспектов ВЭД на примере ООО «Южный полюс» позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, правовое поле внешнеэкономической деятельности в РФ достаточно сложное и многоуровневое: предприятие-экспортёр обязано строго соблюдать требования таможенного, валютного и торгового законодательства. Невыполнение этих требований ведет к санкциям и потерям, поэтому правовая компетентность является неотъемлемой частью управления ВЭД. Во-вторых, организационная структура и внутренние механизмы управления имеют решающее значение для реализации внешнеторгового потенциала. Наличие специализированного подразделения (или ответственных лиц) по ВЭД, четкое распределение ролей и налаженная межфункциональная координация существенно повышают эффективность экспортно-импортных операций.

Выявленные «узкие» места позволили сформулировать следующие направления совершенствования организационно-правовых механизмов управления ВЭД предприятия:

1. Совершенствование организационной структуры управления ООО «Южный полюс». Рекомендуется создать полноценный отдел внешнеэкономической деятельности, наделив его необходимыми полномочиями и ресурсами. Необходимо утвердить внутренние регламенты, описывающие процессы ВЭД, чтобы все участники (от производства до бухгалтерии) действовали согласованно и понимали свою роль. Четко выстроенная и адаптивная система управления позволит компании быстрее реагировать на изменения внешней среды и эффективнее использовать свои ресурсы.

2. Усиление компетенций и кадрового потенциала. Для устойчивого развития экспорта необходимо постоянно повышать квалификацию персонала: организовать регулярное обучение по таможенным правилам, экспортному маркетингу, международному праву. Стоит поощрять обмен опытом, привлекать консультантов и экспертов для решения узкоспециализированных вопросов (например, сертификация по стандартам страны-импортера). Адаптация системы мотивации для сотрудников, занятых во ВЭД (бонусы за выполнение экспортных планов, за расширение рынков), поможет удерживать квалифицированные кадры.

3. Диджитализация и автоматизация процессов ВЭД. Рекомендуется внедрить современные ИТ-решения: системы электронного документооборота с таможен и банками, программные комплексы для управления цепочками поставок и складскими запасами на экспорт, аналитические панели для мониторинга цен и показателей экспортной деятельности. Интеграция таких инструментов позволит сократить число ошибок, ускорить операции и освободить время сотрудников для стратегических задач, что подтверждается опытом многих компаний. Также стоит активнее использовать государственные цифровые платформы поддержки экспортеров (портал «Мой экспорт», службы одного окна), чтобы упростить взаимодействие с контролирующими органами.

4. Проактивное правовое сопровождение. В современных условиях компании важно не только следовать текущим правилам, но и предвидеть изменения в законодательстве. Исследуемому предприятию-участнику ВЭД следует обеспечить тщательную юридическую экспертизу всех внешнеторговых контрактов (включая проверку соблюдения санкционных режимов, экспортного контроля, требований комплаенс), что позволит снизить риски правовых споров и штрафов. Рекомендуется наладить постоянный мониторинг законодательных инициатив в сфере ВЭД, участвовать через отраслевые ассоциации в обсуждении регулирующих мер, чтобы быть готовыми к их введению. При возникновении спорных ситуаций с иностранными партнерами компания должна быть готова защищать свои интересы в арбитраже, опираясь на положения договора и нормы международного права. Повышение эффективности правового сопровождения возможно при наличии

квалифицированных юристов, специализирующихся на ВЭД, в составе исследуемого предприятия.

5. Использование мер государственной поддержки экспорта. На федеральном и региональном уровне действует ряд программ, направленных на стимулирование экспортеров: компенсация затрат на транспортировку, субсидирование участия в выставках, льготное кредитование, страхование экспортных сделок через ЭКСАР и др. ООО «Южный полюс» целесообразно активно взаимодействовать с Региональным центром поддержки экспорта и Российским экспортным центром, чтобы привлекать доступные меры поддержки. Например, компенсация части транспортных расходов при поставках за рубеж позволит сделать продукцию более конкурентоспособной по цене. Использование таких возможностей является частью эффективного управления ВЭД и может способствовать увеличению присутствия на внешних рынках.

В заключение следует подчеркнуть, что организационно-правовой аспект ВЭД предприятия представляет собой комбинацию внутренних управленческих решений и внешних нормативных ограничений. Только сбалансированный подход, включающий профессиональное управление, адаптацию структуры предприятия к задачам ВЭД и строгое соблюдение законодательства, позволят реализовать экспортный потенциал предприятия-участника ВЭД в полном объеме. Применительно к ООО «Южный полюс» реализация рекомендуемых мер укрепит позиции компании на международном рынке подсолнечного масла, снизит риски и создаст условия для долгосрочного роста в сфере внешнеэкономической деятельности.

#### Список использованных источников

1. Рубинский А. Е. Внешнеэкономическая деятельность: теоретические аспекты // Молодой ученый, 2020, № 47 (337). – С. 377–379
2. Башкатов Д.В. Проблемы во внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации // Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». — Электронный журнал «Новая наука», № 6-2, 2022. — С. 43–47. — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48547887>
3. Федеральный закон № 164-ФЗ от 08.12.2003 г. «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»
4. Федеральный закон № 173-ФЗ от 10.12.2003 г. «О валютном регулировании и валютном контроле»
5. Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 01.04.2025)
6. Таможенный кодекс ЕАЭС, ратифицированный Федеральным законом № 317-ФЗ от 14.11.2017 г.
7. Федеральный закон № 165-ФЗ от 08.12.2003 г. «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров»
8. Федеральный закон № 183-ФЗ от 18.07.1999 г. «Об экспортном контроле».
9. Официальный сайт ООО «Южный полюс» [Электронный ресурс]. – URL:

<https://so-pole.ru/>

10. Беганская И.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / И. Ю. Беганская, С. Н. Науменко, Ю. А. Мишина. – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – 561с.
11. Оценка аграрного экспорта России в условиях нестабильности / Н. Л. Шкилева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. № 5. С. 149-157.
12. Мусьял, А. В. Макроэкономическое планирование и прогнозирование: практикум / А. В. Мусьял. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2023. – 62 с. – ISBN 978-5-907818-83-5.
13. Соловьева, В. А. Внедрение инноваций в управление человеческими ресурсами как фактор стратегического развития современного предприятия / В. А. Соловьева, Д. В. Зюкин // Современная наука: вопросы теории и практики : Сборник материалов II международной научно-практической конференции, Курск, 14–15 декабря 2017 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2017. – С. 93-99.
14. Динамика деловой активности в регионах ЦФО как критерий эффективности региональной экономической политики / В. В. Пасечко, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 2. – С. 150-156.

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ В СИСТЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА СУБЪЕКТА ВЭД**

**Аверьянов И. А.,**

обучающийся магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса») ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Российская Федерация  
E-mail 12345670993@gmail.com

**Халимон Н. В.,**

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса») ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Российская Федерация  
E-mail nataliahalimon36@gmail.com

**Николаева О. Н.,**

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Российская Федерация  
E-mail olga-nou@yandex.ru

**Аннотация.** В статье раскрыта актуальность эффективного управления расходами субъекта предпринимательства в условиях работы на внешних рынках. Рассмотрен состав постоянных и переменных расходов. Обоснованы направления минимизации транзакционных издержек. Сделан вывод о влиянии расходов на конечный финансовый результат деятельности субъекта ВЭД. Результаты, полученные в ходе исследования, имеют теоретическое и практическое значение.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, управление расходами, постоянные расходы, переменные расходы, транзакционные издержки, внешний рынок, неопределенность

## **FEATURES OF COST MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF FORMING THE FINANCIAL RESULT OF A FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTITY**

**Averyanov I.A., Halimon N.V., Nikolaeva O. N.**

**Annotation.** The article reveals the relevance of effective cost management of a business entity in working conditions in foreign markets. The composition of fixed and variable expenses is considered. The directions of minimizing transaction costs are substantiated. The conclusion is made about the impact of expenses on the final financial result of the activity of the foreign economic activity entity. The results obtained during the research have theoretical and practical significance.

**Key words:** foreign economic activity, cost management, fixed costs, variable costs, transaction costs, foreign market, uncertainty

В современных условиях хозяйствования перед каждым предприятием стоит задача обеспечения эффективного функционирования и устойчивого развития. Перспективы роста компании и увеличения прибыли в условиях усиливающейся конкуренции во многом зависят от динамики расходов и управления ими.

Способность эффективно планировать и контролировать расходы в периоды экономических трудностей значительно увеличивает шансы субъекта хозяйствования на успешную деятельность и получение положительного финансового результата. Управление расходами в системе формирования финансового результата субъекта внешнеэкономической деятельности является ключевым элементом, обеспечивающим эффективность работы предприятия и его устойчивость на международной арене.

В этом контексте важным инструментом выступает правильно организованный и эффективно реализуемый процесс управления расходами, который охватывает все аспекты деятельности предприятия, в т.ч. ВЭД, и ориентирован на долгосрочные цели. Сказанное обуславливает актуальность проблемы исследования, ее своевременный характер.

Вместе с тем, учитывая современную экономическую и политическую ситуацию в мире и ее влияние на деятельность компаний, указанные вопросы

остаются актуальными для предприятий, осуществляющих деятельность на внешних рынках.

Деятельность субъекта ВЭД имеет определенные отличия, которые иногда существенно отличают ее от деятельности субъектов, работающих только на внутреннем рынке. Характерной чертой деятельности субъектов ВЭД является работа на двух и/или более рынках. При этом относительно одного из них субъект ВЭД является резидентом, и в отношении другого (других) субъект ВЭД является экспортером или импортером. Наличие, как минимум, двух рынков обуславливает диспропорции на таких рынках, прежде всего, между расходами и доходами для каждой альтернативной операции по закупке, производству и реализации продукции субъекта ВЭД.

При осуществлении внешнеэкономических операций субъект ВЭД встречается с неопределенностью как на внутреннем, так и на внешнем рынках, и на результаты его деятельности влияют все изменения на любом из рынков, на которых он работает. Это способствует большей степени риска субъекта ВЭД по сравнению с теми предприятиями, которые работают только на внутреннем рынке.

Наличие диспропорций на рынках деятельности субъекта ВЭД имеет разные как положительные, так и отрицательные последствия, которые определяют особенности формирования расходов на предприятиях-субъектах ВЭД и влияют на их управление в контексте обеспечения их конкурентоспособности. К таким особенностям следует отнести:

1) необходимость разработки гибкой ценовой политики, учитывающей эластичность спроса на внутреннем и внешнем(их) рынке(ах) и позволяющей устанавливать цену в зависимости от принципиальной возможности использования цены как конкурентного преимущества, а также при условии максимизации дохода и прибыли предприятия;

2) определение и выбор конкурентных преимуществ, в отношении которых предприятие себя позиционирует на рынке, связано с существенными затратами времени и средств. При условии работы на нескольких рынках субъект ВЭД на каждом из них в зависимости от сложившейся конъюнктуры и возможностей самого предприятия может выбирать различные конкурентные преимущества;

3) повышение входного барьера в отрасли, что проявляет себя в увеличении количества затрачиваемых и потребленных ресурсов субъектом ВЭД для обеспечения успешного функционирования в отрасли наряду с резидентами на их национальном рынке.

Таким образом, можно сделать вывод, что работа субъекта ВЭД на нескольких рынках позволяет ему получать больший доход, но способствует возникновению неопределенности и дополнительных рисков, обуславливает повышенный входной барьер и требует от субъекта ВЭД разного позиционирования на разных рынках. Все это обуславливает увеличение расходов субъекта предпринимательской деятельности.

Формирование расходов субъекта ВЭД будет в определенной степени отличаться от предприятия, которое работает только на внутреннем рынке, и будет зависеть от уровня конкуренции на рынке. Особенности формирования расходов субъекта ВЭД при таких условиях представлены на рис. 1 [1].

Субъекту ВЭД присущи более высокие транзакционные издержки, чем у участников национального рынка, которые обусловлены необходимостью поиска партнёров, сбора дополнительной информации, наличием экономических и административных барьеров между различными рынками, подготовку, проведение, юридическое сопровождение, контроль и защиту сделок на рынке. Кроме этого, субъект ВЭД имеет сравнительно высокие издержки обратной связи между различными рынками.

Можно утверждать, что полностью устранить транзакционные издержки субъекту ВЭД не представляется возможным. Однако их можно минимизировать и компенсировать за счет увеличения дохода на внешнем рынке по сравнению с таким же альтернативным доходом на национальном.

В то же время вследствие повышенного риска и неопределенности, которые сопровождает внешнеэкономические операции на двух или более внешних рынках, растет доля общих неконтролируемых расходов по сравнению с предприятиями, которые работают только на внутреннем рынке. Так, например, это касается вопроса оптимизации цепочки потребительской стоимости. Это обусловлено невозможностью построить упрощенную структуру сбыта и, как следствие, необходимостью формирования некоторых звеньев и этапов для пересечения барьеров в условиях различных рынков.

Деятельность на внешнем рынке сопряжена с ростом постоянных затрат, которые можно снизить только в случае прямого сотрудничества субъекта ВЭД с контрагентами, причем без необходимости использования каких-либо собственных дополнительных материальных ресурсов (площади, оборудования и т.п.). К таким постоянным расходам относятся: расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, амортизационные отчисления, расходы на содержание административно-управленческого персонала, расходы на сбыт, расходы на рекламу, расходы на НИОКР, арендная плата, уплата налогов и сборов, финансовые расходы (выплата процентов по кредитам, банковские расходы) [1].

Также следует отметить, что необходимые переменные расходы субъектов ВЭД обычно меньше, чем у резидентов на том рынке, где субъект ВЭД выступает продавцом. К таким расходам относятся:

– прямые переменные издержки - расходы на сырье и материалы, заработная плата промышленно-производственного и коммерческого персонала, расходы по подготовке товара к экспорту (специальная упаковка, экспортное исполнение, др.), транспортные, погрузочно-разгрузочные расходы, страхование, выплата комиссионного вознаграждения агентам и посредникам, расходы, связанные с выполнением внешнеторговых формальностей (в т.ч. таможенное оформление, лицензирование, сертификация);



– косвенные переменные издержки - заработная плата вспомогательного персонала, расходы на вспомогательные материалы, расходы на электроэнергию для производственных целей, расходы на отопление для производственных целей, расходы на хранение товара [1].

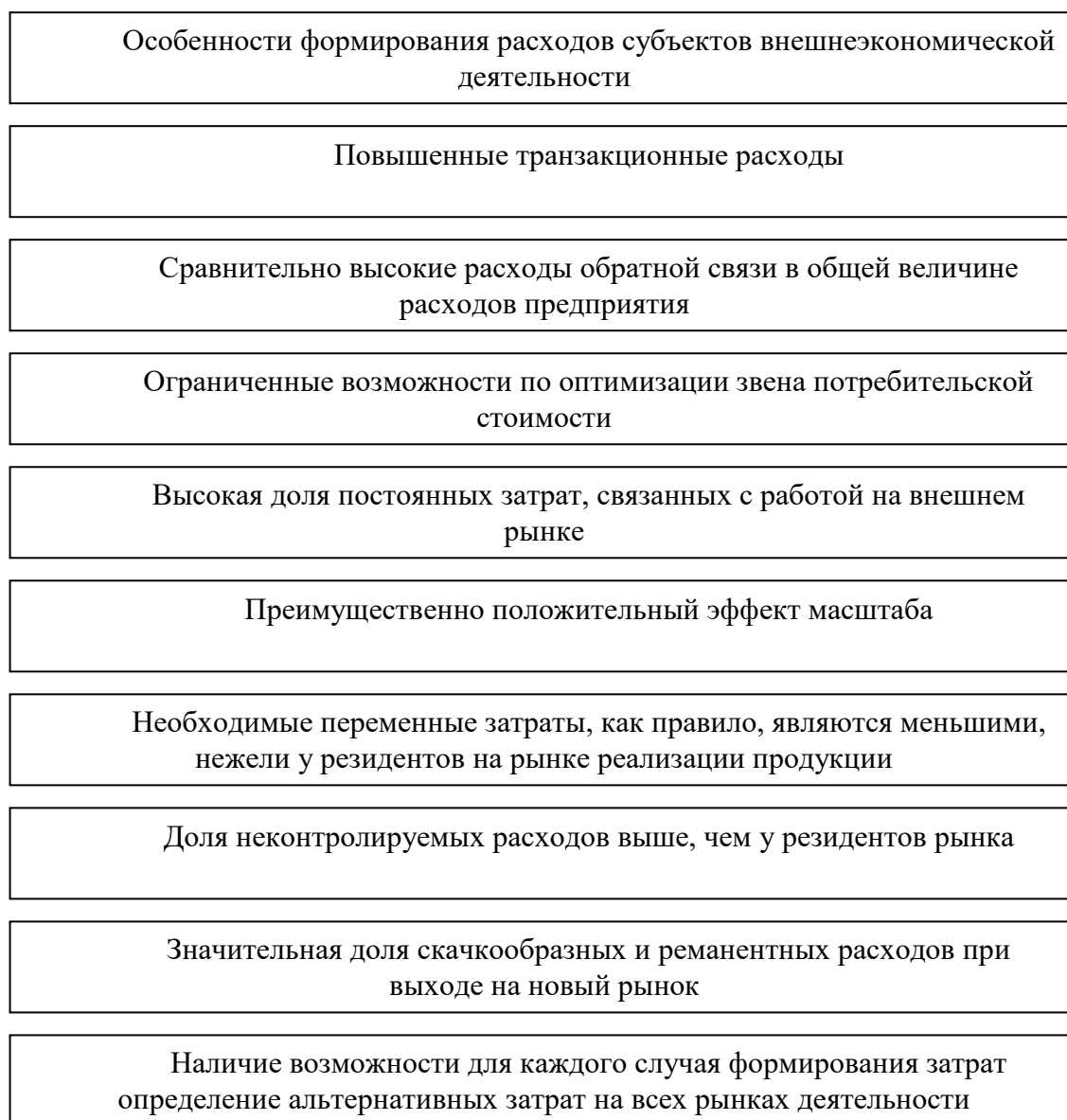


Рисунок 1 - Особенности формирования расходов у субъектов ВЭД

Существует возможность для каждого случая формирования расхода определения альтернативных затрат на всех рынках деятельности предприятия, что позволяет установить и обеспечить предельную максимальную величину переменных расходов.

Таким образом, по результатам анализа можно сделать следующие выводы, которые послужат основой для управления расходами субъектов ВЭД в контексте увеличения финансового результата:

- управление расходами в системе формирования финансового результата субъектами ВЭД в значительной мере обусловлено особенностями деятельности субъектов ВЭД, а не управленческими решениями;
- альтернативные издержки являются многовариантными;

- транзакционные издержки субъекта ВЭД выше, чем у резидентов на национальном рынке;
- постоянные расходы субъектов предпринимательской деятельности, работающих на внешнем рынке, значительно выше, чем субъектов, работающих на внутреннем рынке;
- переменные расходы, связанные с производством и реализацией продукции (операционные расходы) субъекта ВЭД являются более низкими.

Субъект ВЭД может формировать различные затраты на разных рынках и управлять функциональными факторами формирования затрат, что позволит достичь положительного эффекта.

#### Список использованных источников

1. Самофалов В.И., Бондаренко А.А. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ ФИРМЫ С УЧЕТОМ ИЗДЕРЖЕК ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ // Финансовые исследования № 3 (48) 2015 [Текст электронный]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-sebestoimosti-produktsii-firmy-s-uchetom-izderzhek-vo-vneshneekonomicheskoy-sfere>
2. Николаева О. Н. Управленческая экономика : учебное пособие для обучающихся 1-го курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы программа «Международный менеджмент» (с частичной реализацией на английском языке), «Менеджмент организаций», «Стратегическое управление») очной / заочной форм обучения / О. Н. Николаева ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – 371 с.
3. Беганская, И. Ю. Операционный менеджмент : учебное пособие для обучающихся 2-го курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») всех форм обучения / И. Ю. Беганская, О. Н. Николаева, С. В. Чернобаева ; Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. – Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025. – 332 с.
4. Демченко, А. А. Эффективность операционных процессов предприятия и определение безубыточности / А. А. Демченко, И. А. Дибцева, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2022. – № 2(27). – С. 32-37.
5. Взаимосвязь функций и технологий управления человеческими ресурсами в малом и среднем бизнесе в условиях цифровой трансформации / Р. В. Данышев, Д. В. Зюкин, О. А. Овчинникова, А. М. Ткач // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2023. – № 1. – С. 241-246.

## ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Антонова В.А.,**

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Российская Федерация

E-mail lera7680@mail.ru

**Николаева О. Н.,**

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Российская Федерация

E-mail olga-nony@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы к определению понятия «внешнеэкономическая деятельность» на микроуровне. Изучены функциональный, процессный, стратегический и системный подходы к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия. Сделан вывод о целесообразности их сочетания и применении комплексного подхода с целью эффективного управления ВЭД предприятия.

**Ключевые слова:** управление, внешнеэкономическая деятельность, функциональный подход, процессный подход, стратегический подход, системный подход

## APPROACHES TO MANAGING THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Antonova V.A., Nikolaeva O. N.

**Annotation.** The article discusses approaches to defining the concept of "foreign economic activity" at the micro level. Functional, process, strategic and systemic approaches to managing the company's foreign economic activity are studied. The conclusion is made about the expediency of combining them and applying an integrated approach in order to effectively manage the foreign economic activity of the enterprise.

**Key words:** management, foreign economic activity, functional approach, process approach, strategic approach, system approach

Современные условия хозяйствования, характеризующиеся развитием международной экономики и ростом конкуренции, с одной стороны, и нестабильностью внешней среды, с другой, ставят перед предприятиями задачи поиска резервов повышения эффективности деятельности. В условиях глобализации открываются новые горизонты для активизации хозяйственной деятельности компаний и увеличения их конкурентоспособности. Значение

внешнеэкономической деятельности (ВЭД) как фактора экономического роста для предприятий неуклонно возрастает, поскольку она открывает возможности выхода на новые внешние рынки, доступ к международным заказам и клиентам, а также отвечает на растущую потребность в повышении прибыли.

ВЭД рассматривается не только как один из видов и важный элемент финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и как ключевой фактор экономического роста и условие его динамичного развития.

Исследование теоретических аспектов и поиск эффективных подходов к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятий представляет собой значительный практический и научный интерес, что и определило цель данного исследования.

Различные аспекты управления деятельностью предприятий нашли отражение в научных исследованиях классиков и современных исследователей Дж. К. Ван Хорна, Дж. М. Ваховича, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Е. И. Шохина, Т. В. Кашаниной, В. В. Ковалева, Н. И. Берзона, Т. В. Тепловой, др.

Изучению проблемных вопросов определения понятия и существенных признаков внешнеэкономической деятельности, процессов организации и оценки эффективности управления ВЭД посвятили работы Н. Ю. Бородавкина, Л. В. Завьялова, С. Л. Соркин, Е. Ю. Трифонова, проч. [1-3].

Современные проблемы управления ВЭД предприятий и факторы, влияющие на его успешность, рассматривают И. Ю. Беганская, Л. Б. Костровец, Л. В. Кулешова, С. Н. Наumenко, и т.д. [4].

Вместе с тем, остаются актуальными для изучения вопросы формирования подходов к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятий в современных постоянно меняющихся условиях хозяйствования.

Изучение специальной научной литературы и нормативно-правовых актов по проблеме исследования показало отсутствие единства к определению понятия «внешнеэкономическая деятельность», а отсюда различные подходы к его толкованию.

Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» затрагивает вопросы правового регулирования отдельных видов ВЭД, таких как внешнеторговая бартерная сделка, внешняя торговля интеллектуальной собственностью, внешняя торговля информацией, внешняя торговля товарами, внешняя торговля услугами, импорт товара, экспорт товара. При этом определение понятия «внешнеэкономическая деятельность» отсутствует [5].

Определение понятия ВЭД, данное в Федеральном законе от 18.07.1999 г. № 183-ФЗ «Об экспортном контроле» (с изменениями и дополнениями), рассматривает формы ВЭД, такие как внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности (правами на них) [6].

Отсутствие четко сформулированного определения понятия

«внешнеэкономическая деятельность» в законодательных актах создало поле для дальнейшего исследования и выработке подходов к его пониманию. Так, можно выделить следующие подходы: внешнеэкономическая деятельность - это:

- сфера международного бизнеса (А. М. Эсетова [7]);
- коммерческая деятельность (И. Н. Иванов [8], Г. Г. Иванов, Е. С. Холин [9]);
- совокупность отношений (Е. Ю. Трифонова, М. Л. Горбунова, Ю. В. Приказчикова [4;10])
- вид межгосударственного сотрудничества (А. С. Ермаков [11]);
- экономические связи (А. П. Бархатов) [12];
- совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и коммерческих функций (Г. А. Маховикова и Е. Е. Павлова [13]);
- сделки с иностранными партнерами, др.

Приведенные определения внешнеэкономической деятельности не исключают, а, наоборот, дополняют друг друга. В широком смысле ВЭД можно определить как один из видов финансово-хозяйственной деятельности коммерческих предприятий, физических лиц, государства и некоммерческих организаций, связанных с обменом товарами, работами, услугами, информацией и проч., особенностью которых является факт пересечения границы.

Эффективность внешнеэкономической деятельности зависит от мероприятий в рамках выбранного подхода в процессе управления ВЭД, ключевыми из которых являются функциональный, процессный, системный, стратегический и др.

Управление внешнеэкономической деятельностью с позиции функционального подхода предполагает реализацию основополагающих функций: планирования, мотивации, организации, координации и контроля (табл. 1).

Таблица 1 - Функциональный подход к управлению внешнеэкономической деятельностью

| Функция      | Характеристика   |
|--------------|--|
| 1            | 2  |
| Планирование | Включает разработку плана производства и реализации экспортной продукции или импорта товаров, валютных потоков (доходов и расходов), научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, прочее. Эффективность планирования определяется путем сопоставления план-фактных показателей ВЭД   |
| Организация  | Заключается в выборе оптимальной организационной структуры управления; формирование структурных подразделений, ответственных за выполнение внешнеэкономических операций; распределение сотрудников по различным участкам работы, наделение их соответствующими функциями, полномочиями и ответственностью; определение форм и методов подготовки и реализации внешнеэкономических связей |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Мотивация                   | Экономическое поощрение (премии, страховки); повышение по службе или повышение квалификации; неэкономические формы поощрения. Мотивационные стимулы определяются культурными особенностями целевого странового рынка |
| Координация (регулирование) | Согласование задач и функций внешнеэкономической деятельности со всеми подразделениями для предотвращения противоречий в принятии решений и обеспечения согласованности и оптимизации деятельности предприятия       |
| Контроль                    | Систематическое наблюдение (мониторинг) за деятельностью специалистов, сопоставление плановых и реальных результатов ВЭД с целью своевременной корректировки планов / стратегии                                      |

Можно констатировать, что функциональная модель обеспечения и оценки эффективности управления ВЭД предприятия должна базироваться на трех факторах:

1) качестве обратной связи, обеспечивающей актуальную и достоверную информацию о различных сторонах жизни и деятельности потребителей, скорость поступления этой информации в систему управления, снижение неопределенности в коммуникационном процессе;

2) сбалансированности хозяйственной деятельности, обеспечиваемой уровнем компетенций персонала, их соответствием реализуемым функциям и поставленным задачам, эффективностью принимаемых управленческих решений и вовлеченностью персонала в их реализацию;

3) поиске новых направлений развития организации и постоянстве проводимых в организации изменений.

А.В. Яценко придерживается мнения, что процессный подход – это наиболее действенный метод организации работы субъекта хозяйствования, при котором его деятельность представляется в виде набора взаимосвязанных бизнес-процессов. В отличие от традиционного функционального подхода, где внимание уделяется отдельным функциям и подразделениям, процессный подход фокусируется на последовательностях действий (процессах), которые создают ценность для клиента [14].

Процессный подход к управлению – это методология, направленная на оптимизацию бизнес-процессов через их детальное изучение и постоянное улучшение.

Процессный подход к управлению внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) предполагает описание работы службы ВЭД как процесса, который не является автономным, а выступает как подсистема в общей системе управления предприятием.

Для улучшения управляемости процесса ВЭД его целесообразно разбить на сеть подпроцессов, количество которых не должно превышать десяти. Так, например, можно выделить такие подпроцессы ВЭД:

1. Определение потребностей зарубежных рынков, мониторинг изменений на рынке или в ожиданиях потребителей.

2. Разработка концепции продукта, его позиционирование на зарубежных рынках.

3. Маркетинг закупок (в том числе импортные операции): исследование рынка поставщиков, выбор поставщиков, организация переговоров и сделок, контроль процесса поставки, расчётов.

4. Исполнение внешнеторгового контракта: подготовка и проведение переговоров, обработка заказов потребителей, управление процессом экспортного производства и поставки, контроль расчётов.

5. Формирование спроса, стимулирование сбыта.

6. Развитие и обучение персонала в сфере ВЭД, материальное и моральное стимулирование.

7. Управление производительностью.

Приведенный перечень не является исчерпывающим, его можно конкретизировать в зависимости от целей управления ВЭД и предприятием в целом.

Рассматривая преимущества процессного подхода к управлению ВЭД следует указать такие:

- сокращение зависимости процессов от функциональной иерархии;
- ориентация менеджеров на достижение результата в рамках бизнес-процессов, а не на управление иерархией;
- максимальное использование квалификации сотрудников;
- делегирование полномочий и ответственности в рамках процесса;
- ориентация сотрудников и подразделений на конечный результат, а значит, изменение оценки и оплаты труда;
- устранение проблем дублирования функций между структурными подразделениями;
- повышение творческой и предпринимательской инициативы сотрудников;
- перманентный процесс образования и развития (в т.ч. самообразования и саморазвития) работников.

Следующий подход к управлению ВЭД – стратегический – представляет собой комплексный план действий, систему способов и методов управления ВЭД, направленных на выбор оптимальных путей обеспечения эффективной работы в долгосрочной перспективе.

Эффективность применения стратегического подхода к управлению ВЭД обусловлена рядом мероприятий и рекомендаций (табл. 2).

Таблица 2- Стратегический подход к управлению внешнеэкономической деятельностью

| Мероприятие                            | Характеристика   |
|--|--|
| 1                                      | 2  |
| Создание культуры постоянных улучшений | Мотивирует сотрудников выявлять и устранять проблемы, предлагать решения для повышения эффективности   |
| Регулярный пересмотр стратегий и целей | Внешняя среда субъекта хозяйствования подвержена изменениям. Внутренняя среда должна учитывать эти изменения и адаптироваться к новым реалиям. Стратегии и цели должны своевременно корректироваться |
| Инвестирование в                       | Направлено на развитие человеческих ресурсов, повышение  |

|  |  |
|--|--|
| обучение сотрудников                     | качества и эффективности принятия и реализации управленческих решений на каждом этапе внешнеэкономической операции   |
| Внедрение современных технологий         | Помогает автоматизировать процессы, снижать количество ошибок и экономить время  |
| Регулярный сбор и анализ данных          | Позволяют принимать обоснованные решения, улучшать процессы и предотвращать ошибки за счет своевременной корректировки стратегии ВЭД                         |
| Укрепление сотрудничества между отделами | Способствует повышению эффективности управления ВЭД  |
| Акцент на удовлетворённости клиентов     | Клиенты формируют спрос на продукцию предприятия и выступают основным источником его дохода. От степени их удовлетворенности напрямую зависит успех компании |
| Управление изменениями                   | Некачественное управление изменениями может привести к сопротивлению сотрудников и снижению их мотивации   |
| Проведение бенчмаркинга                  | Проведение сравнительного анализа с лидерами отрасли помогает выявить «узкие места» и точки роста  |

Следует отметить, что применение стратегического подхода к управлению внешнеэкономической деятельностью способствует сохранению конкурентоспособности, оптимизации затрат, адаптации к изменениям, улучшению клиентского опыта, др.

Анализ литературных ресурсов показал, что, исходя из определения внешнеэкономической деятельности, большинство исследователей рассматривают её через призму системного подхода.

Системный подход – это философия управления, которая рассматривает организацию как единое целое, состоящее из взаимосвязанных частей. Такой подход фокусируется на взаимодействии этих частей и их влиянии на общий результат.

Системный подход в управлении ВЭД – это метод организации работы, при котором все элементы рассматриваются как взаимосвязанные и взаимодействующие друг с другом. Этот подход предполагает, что для достижения целей организации необходимо учитывать все факторы, влияющие на ее работу, и принимать решения на основе анализа всего комплекса в целом, а не отдельных элементов.

Мероприятия в рамках системного подхода к управлению внешнеэкономической деятельностью могут включать:

1. Определение целей и задач.
2. Выделение ключевых элементов системы.
3. Определение взаимодействия между элементами.
4. Разработка плана действий.
5. Реализация и контроль плана.

Применение системного подхода в управлении ВЭД имеет ряд преимуществ в сравнении с другими подходами:

- 1) Целостное восприятие (позволяет глубоко понимать структуру и все её составляющие в совокупности, взаимодействии и взаимозависимости).



2) Учёт взаимодействия (помогает проводить чёткий и качественный анализ деятельности системы).

3) Эффективность анализа (даёт возможность разбить сложную структуру на простые компоненты, что позволяет быстрее и глубже изучить всю систему целиком).

4) Возможность управлять изменениями (системность в управлении — это способность предвидеть возможные последствия проводимых изменений и адаптироваться к условиям меняющейся среды).

5) Саморегуляция (система способна самостоятельно адаптироваться к любым изменениям и находить оптимальные и обоснованные варианты решений без внешнего вмешательства в свою деятельность).

Подводя итог, следует отметить, что на практике не осуществляется применение отдельного подхода в чистом виде. Каждый из рассмотренных приемов имеет свои преимущества и недостатки. Эффективное управление внешнеэкономической деятельностью должно фокусироваться не только на каком-то одном из упомянутых подходов, а объединять их в рамках комплексного подхода.

#### Список использованных источников

1. Завьялова Л. В. Управление внешнеэкономической деятельностью: характеристика научных подходов / Л. В. Завьялова, Д. В. Ермоленко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 3. С. 59–64 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vneshneekonomicheskoy-deyatelnostyu-harakteristika-nauchnyh-podhodo>
2. Соркин С. Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: экономика и управление : учебное пособие. – Минск : Современ. шк., 2006. – 283 с.
3. Трифонова Е. Ю. Концептуальные основы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия / Е. Ю. Трифонова, Ю. В. Приказчикова // Российское предпринимательство, № 7(253), апрель 2014. – С. 37-50 [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-strategicheskogo-upravleniya-vneshneekonomicheskoy-deyatelnostyu-predpriyatiya>
4. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / И.Ю. Беганская, С.Н. Наumenко, Ю.А. Мишина. – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2019. – 561с.
5. Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»
6. Федеральный закон от 18.07.1999 г. № 183-ФЗ «Об экспортном контроле» (с изменениями и дополнениями)
7. Эсетова А.М. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности. Учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01- Экономика, программа «Международная экономика», Махачкала, ДГТУ, 2023 - 280с.
8. Иванов И.Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник /

И.Н. Иванов. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 297 с.

9. Иванов Г.Г. Коммерческая деятельность : учебник / Г.Г. Иванов, Е.С. Холин. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2018.: ил. — 384 с. — (Высшее образование).

10. Трифонова Е.Ю., Горбунова М.Л. Развитие стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью предприятий: Монография. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2008. – 267 с.

11. Ермаков А.С. Состояние и перспективы развития международного экономического сотрудничества Российской Федерации в электроэнергетической сфере : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. — МГИМО, Москва, 2019 — 202 с.

12. Бархатов А.П. Бухгалтерский учет внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / А. П. Бархатов. - 9-е изд. перераб. - Москва : Дашков и К, 2016. - 268 с. - ISBN 978-5-394-01895-4 : Б. ц.

13. Маховикова, Галина Афанасьевна. Внешнеэкономическая деятельность : [учебное пособие] / Г. А. Маховикова, Е. Е. Павлова. - Москва : Эксмо, 2009. - 317, [1] с. : табл.; 21 см. - (Учебный курс: кратко и доступно!); ISBN 978-5-699-33663-0

14. Яценко А.В. Применение процессного подхода управления для повышения эффективности деятельности организации / А.В. Яценко // Journal of Economy and Business, vol.11-3 (57), 2019. – Р. 208-211

15. Сидорова Е. Ю., Степанов А. С. Функциональная модель повышения и оценки эффективности / Е. Ю. Сидорова, А. С. Степанов // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2015. Т. 15, вып. 3. – С. 298-303

16. Миколайчук А.И. Научные подходы к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия: теоретические аспекты / А.И.Миколайчук, И.А.Аверьянов, О.Н.Николаева // «Студенческий вестник ДОНАУИГС», научный журнал». - №3(23). - 2022 г. – С.47-56.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ К БРЕНДУ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

**Малик М. А.,**

кандидат экономических наук, доцент, проректор ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк

E-mail: malik\_fx86@mail.ru

**Карпович Д. Ю.,**

обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк

E-mail: karpovich@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается феномен потребительской лояльности как стратегически значимый элемент в системе управления брендом. Актуализируется значение адаптивности, качества обслуживания и эффективности маркетинговых коммуникаций в условиях динамичных изменений на рынке. Особое внимание уделено эмоциональному компоненту лояльности и его роли в построении устойчивых отношений с потребителем. На основе анализа современных исследований подчёркивается необходимость интеграции клиентского опыта в процесс стратегического развития бренда.

**Ключевые слова:** лояльность к бренду, маркетинговые коммуникации, клиентский опыт, потребительское поведение, эмоциональная привязанность, адаптивность, качество обслуживания.

## **BUILDING BRAND LOYALTY AS A KEY SUCCESS FACTOR IN TODAY'S CHALLENGES**

**Malik M. A. Karpovich D. Yu.**

**Annotation.** The article examines the phenomenon of consumer loyalty as a strategically significant element in the brand management system. The importance of adaptability, quality of service and effectiveness of marketing communications in the context of dynamic changes in the market is being updated. Special attention is paid to the emotional component of loyalty and its role in building sustainable relationships with consumers. Based on the analysis of modern research, the need to integrate customer experience into the process of brand strategic development is emphasized.

**Key words:** brand loyalty, marketing communications, customer experience, consumer behavior, emotional attachment, adaptability, quality of service.

В условиях высокой конкуренции и стремительно изменяющейся рыночной среде формирование и поддержание потребительской лояльности становится одним из ключевых факторов устойчивости и успеха бренда. Современные потребители предъявляют всё более высокие требования к качеству продукции, уровню сервиса и способности брендов учитывать их индивидуальные предпочтения. Это обуславливает необходимость переосмысления традиционных подходов к управлению брендом и акцент на построении долгосрочных отношений с целевой аудиторией. В условиях цифровой трансформации, глобализации рынков и растущей волатильности потребительского поведения лояльность к бренду перестаёт быть просто маркетинговым показателем – она становится стратегическим активом компании. Сегодня, когда 84% потребителей доверяют рекомендациям друзей больше, чем традиционной рекламе, а стоимость привлечения нового клиента в 5-7 раз превышает удержание текущего, инвестиции в долгосрочные отношения с аудиторией критически важны для устойчивого роста. Когда у потребителей существует множество альтернатив, способность бренда вызывать доверие и эмоциональную привязанность напрямую влияет на его

устойчивость. Лояльные клиенты не только совершают повторные покупки, но и становятся «адвокатами» бренда, рекомендуя его другим. Это снижает затраты на привлечение новых покупателей и усиливает конкурентные преимущества компании [1].

Устойчивые и доверительные отношения между брендом и потребителем не только способствуют увеличению повторных покупок, но и значительно повышают уровень рекомендаций, что в свою очередь может привести к привлечению новых клиентов. Кроме того, высокая степень лояльности клиентов укрепляет конкурентные позиции компании на рынке, позволяя ей выделяться среди множества аналогичных предложений. Таким образом, работа над созданием и поддержанием лояльности к бренду является стратегически важной задачей для любой компании, стремящейся к долгосрочному успеху и стабильному развитию.

Проблема лояльности к бренду изучается в маркетинге, поведенческой экономике, психологии потребителя. В классических теориях лояльности весомый вкладнесли Дж. Джейкоби (разработал шкалы измерения лояльности), Р. Оливер (автор концепции «четырёхступенчатой модели лояльности»), Ф. Котлер (обосновал, что лояльность формируется через ценность для клиента). Современные исследователи, такие как К. Келлер, Б. Шарп, Дж. Аакер, Д. Канеман исследовали роль идентичности бренда и эмоциональных связей. К. Прахалад, В. Рамасвами, Дж. Хэгги, С. Годин изучали роль онлайн-сообществ в формировании лояльности.

Цель статьи заключается в обосновании стратегической важности формирования лояльности к бренду как ключевого фактора устойчивого конкурентного преимущества в условиях современных экономических, технологических и социальных вызовов

Лояльность к бренду традиционно рассматривается как склонность потребителя к повторному выбору определённого бренда при наличии альтернатив. В научной литературе выделяют поведенческую и эмоциональную компоненты лояльности. Поведенческая лояльность проявляется в регулярности покупок, в то время как эмоциональная связана с доверием, идентификацией и привязанностью к бренду [2].

Лояльность к бренду – это сложный, многоуровневый процесс, формирующийся под влиянием множества факторов – от эмоциональных связей до рациональных выгод (рис.1).

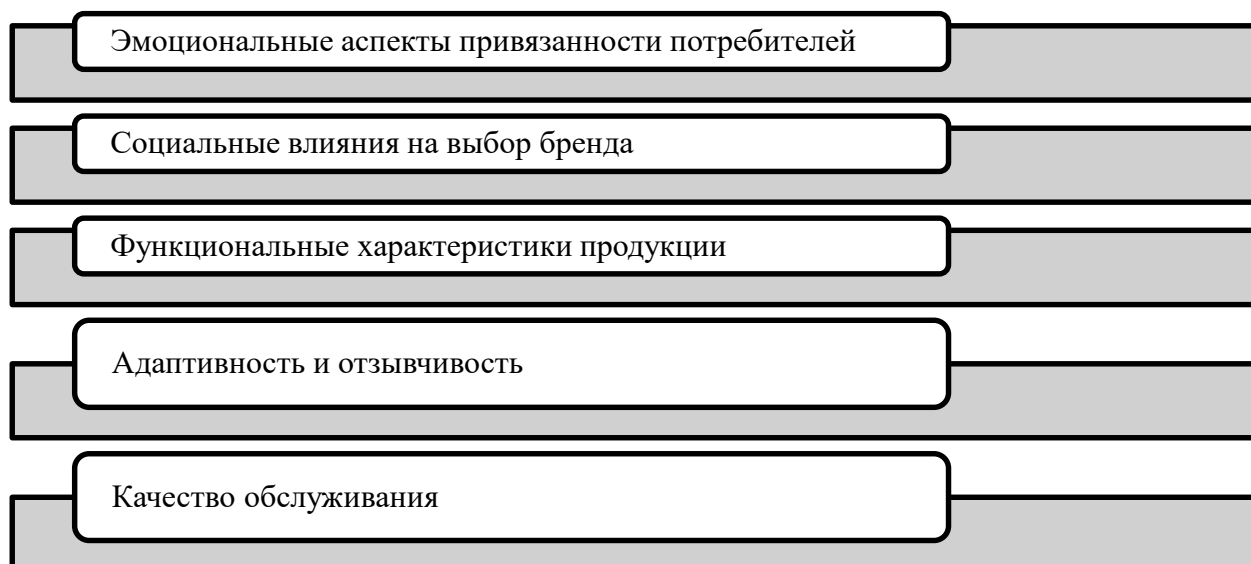


Рисунок 1 - Факторы влияющие на лояльность к бренду

1. Эмоциональные связи привязанности потребителей (идентичность бренда, общие ценности (экология, инклюзивность), сторителлинг) становятся ключевым дифференцирующим фактором в современной экономике. Исследования показывают, что клиенты, испытывающие такую связь, чаще рекомендуют бренд другим и реже рассматривают альтернативы, что подчеркивает важность эмоционального компонента в создании долгосрочных и взаимовыгодных отношений между брендом и его аудиторией.

Эмоциональные факторы, при этом, играют ключевую роль в рекламе, так как они способствуют установлению связи между брендом и потребителем. Эмоции (радость, удивление, ностальгия) могут вызывать положительные ассоциации, которые укрепляют привязанность к бренду. Согласно исследованиям, 56% потребителей доверяют телевизионной рекламе, 48% – онлайн-видео рекламе, что подчеркивает значимость эмоционального воздействия. Креативные рекламные кампании, акцентирующие внимание на эмоциональных аспектах, способны вызывать более глубокие впечатления, чем те, которые ориентированы исключительно на функциональные преимущества продукта.

Так, целевая реклама позволяет компаниям направлять свои сообщения к конкретным сегментам аудитории, что значительно повышает их эффективность. Использование данных о демографических, поведенческих и предпочтительных характеристиках потребителей позволяет создать персонализированные рекламные предложения, которые находят отклик у целевой аудитории. Такая направленность не только увеличивает вероятность привлечения новых клиентов, но и способствует укреплению лояльности существующих. Примеры успешных целевых кампаний показывают, что точечное воздействие на определенные группы потребителей может быть более результативным, чем широкомасштабные рекламные стратегии.

С одной стороны, долгосрочное влияние рекламных кампаний проявляется в формировании устойчивого имиджа бренда и укреплении его позиции на рынке. Постоянное напоминание о бренде через рекламу

способствует созданию узнаваемости и доверия у потребителей. С другой, – успешные рекламные стратегии, фокусирующиеся на уникальных качествах бренда, обеспечивают конкурентное преимущество на протяжении длительного времени. Регулярные рекламные усилия не только поддерживают интерес к бренду, но и стимулируют повторные покупки, что является важным фактором для формирования долгосрочной лояльности. Вместе с тем, бренд, как и любой комплексный механизм, требует контроля и управления.

2. Современные исследования подтверждают, что социальное влияние определяет до 50% решений о покупке. Рекомендации от друзей и семьи выступают одним из самых мощных социальных факторов, поскольку воспринимаются как более искренние и достоверные. Например, при «сарафанном радио» 2.0, 92% потребителей доверяют рекомендациям друзей больше, чем рекламе, а эффект усиливается в три раза, если рекомендация поступает через мессенджеры. В эпоху информационной перегрузки социальные доказательства становятся ключевым фактором принятия решений – 93% потребителей проверяют отзывы перед покупкой. Существует ряд механизмов влияния, к которым относятся: эффект присоединения к большинству (при наличии 50+ отзывов доверие к бренду растет на 62%; принцип авторитета (экспертные обзоры увеличивают конверсию на 28%); эмоциональный резонанс (личные истории в UGC-контенте запоминаются в семь раз лучше рекламы). Соответственно, в условиях цифровой среды компании должны активно управлять своим социальным имиджем, укрепляя доверие и привязанность потребителей, а также реагируя на отзывы и комментарии.

3. Важную роль в формировании лояльности играют и функциональные характеристики продукции (качество, цена). Качество продукции – основополагающий фактор, влияющий на удовлетворение потребностей клиента, так как высокое качество не только удовлетворяет ожидания, но и формирует доверие к бренду, способствует развитию долгосрочной привязанности. Репутация и имидж компании в обществе существенно влияют на отношение потребителей к её продукции или услугам.

В свою очередь, ценовой фактор традиционно рассматривается как один из ключевых элементов потребительского выбора, однако, его роль в формировании лояльности к бренду имеет более сложный и многогранный характер. В условиях высокой конкуренции и информационной насыщенности рынка цена выступает не только как инструмент стимулирования спроса, но и как элемент позиционирования бренда.

Для сегмента рациональных потребителей, ориентированных на функциональность и выгоду, доступная и справедливая цена может выступать основным основанием для повторных покупок и формирования поведенческой лояльности. При этом, важно подчеркнуть, что чрезмерная ценовая конкуренция может снизить воспринимаемую ценность бренда и привести к так называемой «ценовой лояльности» (при которой клиент остаётся верен бренду лишь до появления более выгодного предложения). Бренды премиального

сегмента, наоборот, формируют лояльность не на основе ценовой доступности, а через создание уникального потребительского опыта, где цена служит маркером статуса, качества, исключительности. В этом случае высокая цена воспринимается не как барьер, а как часть имиджа и эмоциональной привлекательности бренда. Исследования показывают, что ценовая стратегия, направленная на поддержание баланса между воспринимаемой ценностью продукта и его стоимостью, способствует укреплению доверия потребителей. Особенно это актуально при наличии прозрачной ценовой политики, бонусных систем, акций и программ лояльности, которые позволяют клиенту чувствовать участие в уникальном ценностном обмене.

Таким образом, цена, как и качество, играет двойственную роль в формировании лояльности: с одной стороны, она может быть инструментом удержания клиента, а с другой – способом создания эксклюзивности. Эффективная ценовая политика должна быть тесно интегрирована с общей стратегией бренда, учитывать особенности целевой аудитории, быть подкреплена качеством, сервисом и брендовыми коммуникациями.

4. Способность бренда своевременно реагировать на изменения потребительских предпочтений – важнейший фактор построения устойчивой клиентской привязанности. Современные компании, оперативно адаптирующиеся к запросам рынка и учитывающие обратную связь, не только демонстрируют внимание к своей аудитории, но и формируют у потребителей ощущение ценности. Такая адаптация может выражаться в модернизации продукта, совершенствовании сервисного обслуживания, внедрении инновационных решений. Как показывают исследования, именно бренды, прислушивающиеся к мнению клиентов, добиваются наибольшего доверия и долгосрочной преданности, что особенно важно в условиях динамично развивающегося рынка.

5. Уровень обслуживания выступает определяющим фактором в формировании потребительской приверженности. Положительный клиентский опыт, включающий профессиональное обслуживание, внимательное отношение и искреннее стремление решить проблемы, создает прочную основу для доверительных отношений. Компании, обеспечивающие высокие стандарты сервиса, выходят за рамки простого удовлетворения потребностей – они выстраивают эмоциональный контакт с аудиторией. Согласно данным исследований, потребители, получившие качественное обслуживание, демонстрируют в три-пять раз более высокую вероятность повторных покупок и активнее рекомендуют бренд в своем окружении.

Эффективность маркетинговых коммуникаций напрямую определяет ключевые факторы формирования потребительской лояльности. Именно через комплекс коммуникационных каналов бренд транслирует свою уникальную ценность, конкурентные преимущества и философию, формируя устойчивое позиционирование в сознании целевой аудитории. Грамотно выстроенная коммуникационная стратегия выполняет двойную функцию: не только привлекает новых покупателей, но и углубляет взаимоотношения с

существующей клиентской базой, создавая прочную эмоциональную привязанность.

Систематическое взаимодействие с потребителями через различные коммуникационные платформы (социальные медиа, email-маркетинг, рекламные кампании, индивидуальные предложения) способствует усилению бренд-аваренесса (степень известности бренда как среди клиентов компании, так и среди людей, ранее не пользовавшихся её продуктами) и укреплению доверия. Когда коммуникации учитывают потребности и поведенческие особенности целевой группы, бренд воспринимается как релевантный и близкий по ценностям, что существенно повышает уровень лояльности. При этом, критически важным становится не просто трансляция сообщений, а выстраивание двустороннего диалога, где обратная связь от клиентов играет равноправную роль. Таким образом, современные маркетинговые коммуникации трансформируются из инструмента продвижения в стратегический механизм построения устойчивых взаимоотношений [3].

Особое место в системе укрепления клиентских отношений занимают программы лояльности – структурированные механизмы стимулирования повторных взаимодействий, направленные на развитие долгосрочной привязанности. Эти программы выполняют двойную функцию. С одной стороны, повышают вовлеченность потребителей, с другой, – способствуют формированию как поведенческой (через повторные покупки), так и эмоциональной (через персональный подход) лояльности. Программы лояльности существуют десятилетиями, но их базовые принципы остаются актуальными, поскольку они напрямую влияют на потребительское поведение. В табл. 1 дана сравнительная характеристика программ лояльности [4].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика программ лояльности

| Тип программы            | Преимущества  | Недостатки  |
|--------------------------|---|---|
| Бонусные (накопительные) | Простота понимания, быстрая реализация, стимулирует частоту покупок     | Ограниченная эмоциональная вовлеченность, быстрое насыщение                 |
| Кэшбек                   | Прямая выгода для клиента, стимулирует оборот                           | Низкий уровень привязанности, воспринимается как скидка                     |
| Геймификация             | Повышает вовлеченность, привлекательна для молодёжной аудитории         | Требует постоянного обновления, сложно масштабировать                       |
| VIP/статусные            | Формирует престиж, усиливает эмоциональную связь                        | Подходит не всем сегментам, возможна сегрегация клиентов                    |
| Персонализированные      | Максимальная вовлеченность, высокий уровень удовлетворённости и доверия | Высокая стоимость внедрения, требует развитой аналитики и ИТ-инфраструктуры |

Сравнительный анализ пяти наиболее распространённых типов программ лояльности демонстрирует значительные различия в их эффективности по ключевым критериям. Персонализированные программы показывают наивысшие показатели по всем параметрам – они способствуют не только удержанию клиентов, но и формированию глубокой эмоциональной связи,



высокой восприимчивости к кросс-продажам, а также обеспечивают ценную информацию о поведении потребителей. Их ключевое преимущество – гибкость и ориентация на индивидуальные потребности [5]. Программы, основанные на геймификации, обеспечивают высокий уровень вовлечённости и стимулируют рост среднего чека за счёт элементов игры и достижения. Однако они требуют постоянных обновлений и креативного подхода. Классические бонусные и кэшбэк-модели являются понятными и доступными, однако, их слабая сторона – низкий уровень эмоциональной привязанности. Кроме того, при отсутствии инноваций такие программы быстро теряют привлекательность в глазах клиентов. VIP и статусные программы эффективны в сегментах с высокой конкуренцией и премиальной аудиторией, однако, они менее универсальны и нуждаются в тщательной сегментации базы.

В условиях цифровой трансформации особую актуальность приобретают гибкие персонализированные модели, основанные на анализе big data о потребительском поведении. Такой подход позволяет точнее сегментировать целевую аудиторию, разрабатывать индивидуальные предложения, усиливать восприятие персонального отношения, повышать эффективность маркетинговых инвестиций.

Современные программы лояльности эволюционируют от простых механизмов поощрения к комплексным системам управления клиентским опытом, интегрирующим технологии искусственного интеллекта и машинного обучения для прогнозирования потребностей и предпочтений. Этот переход обусловлен стремлением брендов не только удерживать потребителей, но и выстраивать с ними персонализированные, долгосрочные отношения, основанные на данных и поведенческой аналитике [6].

Благодаря внедрению интеллектуальных алгоритмов, программы лояльности получают возможность анализировать неочевидные закономерности в поведении клиентов, выявлять скрытые паттерны и предсказывать будущие действия (на основе истории покупок, частоты взаимодействий, откликов на маркетинговые кампании система может не только предложить релевантное вознаграждение, но и предугадать момент, когда клиент может быть склонен к оттоку, и вовремя инициировать удерживающие меры). Кроме того, современные программы лояльности интегрируются с омниканальными платформами, обеспечивая бесшовный клиентский опыт во всех точках взаимодействия – от мобильных приложений до офлайн-магазинов, что позволяет учитывать предпочтения клиента вне зависимости от канала и создавать ощущение целостного, персонализированного бренда.

Особое внимание уделяется эмоциональной составляющей, которая выходит за рамки материального вознаграждения. Такие элементы, как статусные уровни, эксклюзивный доступ, персональные поздравления, участие в закрытых мероприятиях, становятся важным инструментом создания уникального пользовательского опыта и формирования эмоциональной привязанности. Наконец, современные программы лояльности становятся

динамичными экосистемами, в которые включаются партнёрские бренды, сервисы, платформы, расширяющие возможности взаимодействия, увеличивающие ценность программы для клиента и способствующие формированию сетевого эффекта с усилением вовлечённости и частоты использования.

Таким образом, эволюция программ лояльности отражает переход от транзакционной модели к ценностно-ориентированной стратегии, в центре которой находится клиент и его индивидуальный путь взаимодействия с брендом. В условиях цифровой трансформации и растущих ожиданий аудитории именно такие подходы обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество и рост брендовой лояльности.

Исследования подчёркивают прямую зависимость между участием потребителей в программах лояльности и уровнем их приверженности бренду. Вовлечённые клиенты демонстрируют статистически значимо более высокую частоту покупок, рост средней стоимости чека, повышенную восприимчивость к стратегиям кросс-продаж и апселлинга – техникам, направленным на увеличение объёма потребления за счёт предложения аналогичных, но более выгодных для бренда позиций. Кроме того, такие клиенты чаще делятся положительным опытом взаимодействия с брендом, в том числе в социальных сетях, на форумах и платформах с отзывами, способствуя органическому продвижению бренда и формированию его позитивного имиджа.

Существенным преимуществом современных программ лояльности является их способность генерировать и агрегировать ценные данные о потребительском поведении, предпочтениях и динамике взаимодействий. Эти данные становятся основой для построения персонализированных коммуникационных стратегий, адаптации продуктовых предложений, а также точечной репутационной работы с аудиторией. Использование аналитических инструментов и систем на базе искусственного интеллекта позволяет значительно повысить эффективность маркетинга, минимизируя затраты и повышая релевантность предложений.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, эффективность программ лояльности в значительной степени зависит от качества их реализации. Среди факторов, снижающих результативность, выделяются следующие: низкий уровень персонализации, при котором программа воспринимается клиентом как обезличенная и формальная, не учитывающая его реальные потребности; непрозрачные (излишне сложные) условия участия, вызывающие у клиента недоверие и демотивацию к участию; отсутствие инноваций и недостаточная адаптивность к изменениям в потребительском поведении и ожиданиях; переизбыток бонусных элементов, что снижает их ценность в восприятии клиента и делает программу малопривлекательной. В условиях высокой конкуренции и информационной перегрузки ключевым условием успеха становится не столько объём предоставляемых бонусов, сколько способность бренда выстроить эмоционально значимую, индивидуализированную и прозрачную систему взаимодействия. Такие программы формируют

устойчивую лояльность, выходящую за рамки прагматичных стимулов, и способствуют укреплению доверия, восприятия справедливости и идентификации с брендом.

Таким образом, формирование лояльности к бренду представляет собой многоуровневый процесс, требующий комплексного подхода, включающего высокий уровень клиентского обслуживания, оперативную адаптацию к изменяющимся рыночным условиям и выверенную коммуникационную стратегию. В условиях современных вызовов именно потребительская лояльность становится тем фактором, который определяет устойчивость и конкурентоспособность бизнеса в долгосрочной перспективе.

Особое значение приобретает развитие эмоциональной привязанности и доверия к бренду, что должно рассматриваться как одна из приоритетных задач современного маркетинга. Такой подход позволяет не только удовлетворить функциональные потребности клиента, но и сформировать уникальный пользовательский опыт, обеспечивающий сильную эмоциональную связь с брендом.

Бренды, способные предоставить не просто продукт или услугу, а ценностно насыщенный и эмоционально значимый опыт, выигрывают в условиях высокой конкуренции. Это способствует увеличению повторных покупок, формированию приверженности и превращению клиента в амбассадора марки.

Для достижения этих целей необходимо не только учитывать ожидания целевой аудитории, но и интегрировать инструменты креативного и маркетингового анализа в процесс разработки бренд-коммуникаций. Это позволяет выстроить целостный, индивидуализированный образ бренда и разработать эффективную стратегию взаимодействия с клиентами на всех этапах их потребительского пути.

#### Список использованных источников

1. Антонова Н. В., Степаненко В. Г. Лояльность к бренду и экономический национализм российских потребителей // Социальная психология и общество. – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 198-213.
2. Бамбышева Д. Ч. Маркетинг влияния (influence-маркетинг) как инструмент повышения потребительской лояльности бренда // Молодой учёный. – 2022. – № 40 (435). – С. 170-175.
3. Брендинг как коммуникационная технология XXI века: материалы X Международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. – 225 с.
4. Как завоевать лояльность клиентов в 2025 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://priceva.ru/blog/article/kak-zavoevat-loyalnost-klientov-v-2025-godu> – Дата обращения: 14.04.2025.
5. Васин Ю. В., Лаврентьев Л. Г., Самсонов А. В. Эффективные программы лояльности: как привлечь и удержать клиентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 152 с.

6. Арутюнян Л. А. Роль программы лояльности в современном мире // Вестник экономики и права. – 2022. – № 4. – С. 112-117.
6. Study the importance of business ethics and ethical marketing in digital Era / M. R. Purwanto [et al.] // Journal of Critical Reviews. – 2019. – Vol. 6. – No 5. – P. 150-154.
7. Взаимосвязь функций и технологий управления человеческими ресурсами в малом и среднем бизнесе в условиях цифровой трансформации / Р. В. Данышев, Д. В. Зюкин, О. А. Овчинникова, А. М. Ткач // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2023. – № 1. – С. 241-246.
8. Зюкин, Д. В. Адаптация системы среднего профессионального образования Курской области к современным социально-экономическим условиям / Д. В. Зюкин, Н. И. Трубникова // Политика, экономика и инновации. – 2016. – № 1(3). – С. 14.

## АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ

**Быстрова С. В.,**

канд.фарм.наук, доцент кафедры организации и менеджмента  
фармации, ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский  
университет» Минздрава России

E-mail: Bystrovasu@kursksmu.net

**Денисова Н. Г.,**

канд.фарм.наук, доцент кафедры организации и менеджмента  
фармации, ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский  
университет» Минздрава России

E-mail: DenisovaNG@kursksmu.net

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности финансового поведения студенческой молодежи в современных социально-экономических условиях. Проведен анализ подходов и отношения студентов к вопросам финансового планирования, управления личными финансами, потенциальных направлений инвестирования денежных средств. По итогам исследования установлено, что современная молодежь осознает, что финансовая компетентность является залогом будущей стабильности и стремится к овладению знаниями и навыками в сфере финансовой грамотности.

**Ключевые слова:** финансы, финансовая грамотность, доходы и расходы, инвестиции, потребление, денежные средства.

## ANALYSIS OF THE FEATURES OF FINANCIAL BEHAVIOR OF STUDENTS

**Annotation.** The article examines the features of financial behavior of students in modern socio-economic conditions. The analysis of students' approaches and

attitudes to financial planning, personal finance management, and potential areas of money investment is carried out. According to the results of the study, it was found that modern youth are aware that financial competence is the key to future stability and strive to acquire knowledge and skills in the field of financial literacy.

**Key words:** finance, financial literacy, income and expenses, investments, consumption, money.

В настоящее время вопросам финансовой грамотности и финансовой культуры уделяется большое внимание. Для многих началом взрослой жизни является окончание школы и поступление в высшее учебное заведение. В этот период остро встает вопрос рационального и грамотного распределения имеющихся ограниченных денежных средств. Планирование и учёт финансовых потоков имеет огромное значение. При этом наличие информации о видах поступлений и сбережений не делает студента финансово грамотным.

По мнению ряда исследователей, финансово грамотный студент должен обладать не только определенными знаниями, но и практическими навыками составления плана доходов и расходов с рациональным ежемесячным распределением денежных средств, умением совершать банковские операции, в том числе открывать банковские вклады и карты, выгодно инвестировать деньги, обладать навыками совершения золотовалютных и международных денежных операций.

С 2017 года в Российской Федерации проводятся мероприятия по повышению уровня финансовой грамотности населения. С 2022 г. вопросы финансовой грамотности включены в программу общего среднего образования и федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования [1].

По официальным данным численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в 2023 – 2024 уч. году составила 4325,3 тыс. человек [3]. По информации Минобрнауки России в 2025-2026 учебном году только на бюджетной основе планируется зачислить 592 тыс. 17 студентов [2].

Финансовое поведение студентов характеризуется рядом особенностей, таких как:

1) Ограниченные финансовые ресурсы. Большинство студентов зависят от финансовой поддержки родителей, некоторые имеют ограниченный доход в виде стипендий, кто-то в свободное от учебы время подрабатывает;

2) Стремление к самостоятельности. По мере обучения студенты стремятся к финансовой независимости и поиску источников дохода;

3) Низкий уровень финансовой грамотности. Многие студенты не обладают достаточными знаниями о планировании бюджета, кредитных продуктах и инвестициях, что может привести к необдуманным финансовым решениям;

4) Потребительские привычки. Студенты часто имеют склонность к импульсивным покупкам, особенно когда речь идет о модных товарах,

технологиях или развлечениях, что может негативно сказаться на их финансовом положении;

5) Зависимость от кредитов. Некоторые студенты прибегают к использованию кредитных карт или студенческих кредитов, что может привести к накоплению долгов и финансовым трудностям в будущем;

6) Социальное влияние. Студенты могут принимать финансовые решения под воздействием своих сверстников, например, относительно покупок одежды, электронных устройств или участия в мероприятиях;

7) Планирование и ценности. Некоторые студенты проявляют ответственное финансовое поведение, стараясь планировать свои расходы и экономить деньги, особенно если это связано с расходами на образование. Они могут быть заинтересованы в инвестициях и других способах увеличения своих активов.

Эти особенности влияют на финансовое поведение студентов и могут иметь долгосрочные последствия для их финансового состояния в будущем. Для того чтобы принимать обоснованные решения, важно уделять внимание финансовой грамотности и навыкам управления финансами.

В рамках данного исследования с использованием метода анкетирования проведен анализ особенностей финансового поведения студентов. В опросе приняли участие 82 студента начальных курсов медицинского вуза.

Возраст респондентов находился в интервале от 18 до 28 лет, при этом доля респондентов до 19 лет составила 56,1%, от 20 до 25 лет - 42,7%, 1,2 % составили студенты 26 лет и старше.

Установлено, что более 95% студентов считают, что вести учет личных денежных средств и планировать свой бюджет крайне неудобно. Но в тоже время подавляющее большинство опрошенных (95,1 %) считают, что человеку в современном обществе вести учет личных денежных средств и планировать свой бюджет необходимо. 2,4 % респондентов считают, что вести учет и планировать свой бюджет бессмысленно. Затруднились с ответом на данный вопрос 2,4% от опрошенных студентов. Несмотря на определенные неудобства более 50% опрошенных сообщили, что постоянно ведут учет своих доходов и расходов. Иногда это делают 32,9 %. Не ведут учет в связи с отсутствием личных средств 8,5% респондентов, 6,1% хотели бы, но в силу различных обстоятельств не получается, 2,4% не ведут учет личных финансов потому, что не считают это необходимым.

Полноценное управление личными финансами невозможно без планирования. Финансовое планирование осуществляет 81,7 % студентов, из них на постоянной основе 41,5 % и иногда 40,2%. 7,3 % опрошенных сообщили, что не ведут финансовое планирование, но стремятся к этому. При этом 6,1 % не имеют личных средств, поэтому планировать им нечего.

Оценка навыков правильного финансового поведения студентов и их способность принимать финансовые решения, показала, что 73,2 % студентов постоянно совершают спонтанные покупки, 13,4 % опрошенных совершают

такие покупки иногда. Никогда не осуществляют спонтанные покупки только 13,4% респондентов.

Изучение характера распределения имеющихся денежных средств показало, что наибольшую долю 42,7 % составляет группа студентов, использующая доходы в первую очередь для удовлетворения собственных нужд, а если остается сумма, то откладывают. Чуть более 34 % респондентов стараются откладывать часть доходов сразу, а все остальное тратят. Почти 14,6 % студентов ничего не откладывают, так как после трат на собственные нужды нечего не остаётся. На инвестиции откладывают 4,9 % студентов, а остальную часть расходуют. И 3,7% студентов сначала тратят на свои потребности, а остальное инвестируют.

Подавляющее большинство опрошенных студентов хотели бы использовать накопленные в течение жизни денежные средства на приобретение недвижимости (80,5 %), 47,6 % на приобретение автомобиля. Почти 43 % студентов отметили в числе финансовых целей отдых, а 41,5 % инвестиции. 34,1% респондентов уже задумываются о возможном финансовом обеспечении жизни на пенсии, они указали вариант использования накопленных в течение жизни денежных средств «в качестве пенсионных накоплений». Потратить сбережения на покупку одежды и обуви готовы 25,6 % опрошенных.

Таким образом, большинство студентов понимают важность учета и планирования своего бюджета, при этом 95,1% респондентов считают это необходимым. Несмотря на сложности, которые вызывает у студентов процесс планирования, более половины из них отметили, что учет личных доходов и расходов ведут регулярно. Это свидетельствует о наличии определенной ответственности за собственное финансовое положение. В тоже время имеет место недостаточная финансовая дисциплина - 73,2% совершают спонтанные покупки.

Несмотря на то, что для большинства опрошенных удовлетворение текущих потребностей является первостепенной задачей, это не мешает им задумываться о будущем и планировать такие серьезные покупки как недвижимость и автомобиль, а также о создании финансового резерва для пенсии.

Полученные результаты подчеркивают важность масштабного внедрения образовательных мероприятий, направленных на повышение финансовой грамотности, и разработки более эффективных личных финансовых инструментов для молодежи.

#### Список использованных источников

1. Быстрова, С. В. Результаты изучения компетентности студентов медицинского вуза в сфере финансовой культуры [Текст] / С. В. Быстрова, Н. Г. Денисова // Университетская наука: взгляд в будущее : Сборник научных трудов по материалам Международной научной конференции, посвященной 89-летию Курского государственного медицинского университета, Курск, 08–09

февраля 2024 года. – Курск: Курский государственный медицинский университет, 2024. – С. 157-159.

2. В 2025 году доступность высшего образования сохранится на высоком уровне [Электронный ресурс] // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : официальный сайт. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/90681> (дата обращения 12.04.2025).

3. Российский статистический ежегодник 2024 [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik\\_2024.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024.pdf) (дата обращения 12.04.2025).

9. Зюкин, Д. В. Адаптация системы среднего профессионального образования Курской области к современным социально-экономическим условиям / Д. В. Зюкин, Н. И. Трубникова // Политика, экономика и инновации. – 2016. – № 1(3). – С. 14.

## АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Демченко А. А.,**

*канд. экон. наук, доцент, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», доцент кафедры экономики*

*E-mail: daapost@gmail.com*

**Умрихина Т.А.,**

*Студентка 4 курса ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Курский филиал), г. Курск, Россия.*

*E-mail: umrihina.tanya2003@yandex.ru*

**Аннотация:** В условиях рыночной экономики целью компании является удовлетворение потребностей общества и увеличение прибыли. Способ достижения этих целей зависит от спроса и затрат. В условиях конкуренции оптимизация затрат предпочтительнее роста продаж. Управление затратами, включая анализ и бюджетирование, повышает прибыльность и устойчивость организации. Анализ прибыли, рентабельности и безубыточности облегчает принятие решений и планирование. Эффективное управление затратами и финансовыми показателями укрепляет конкурентоспособность и обеспечивает долгосрочный рост.

**Ключевые слова:** издержки, затраты, финансовые результаты, анализ затрат, рентабельность, прибыль, управление.

## ANALYSIS AND MANAGEMENT OF FINANCIAL RESULTS OF THE ENTERPRISE

**Demchenko A. A., Umrikhina T.A.**



**Annotation.** In a market economy, the company's goal is to meet the needs of society and increase profits. The way to achieve these goals depends on demand and costs. In a competitive environment, cost optimization is preferable to sales growth. Cost management, including analysis and budgeting, increases the profitability and sustainability of the organization. Profit, profitability and break-even analysis facilitates decision-making and planning. Effective cost and financial performance management strengthens competitiveness and ensures long-term growth.

**Key words:** costs, costs, financial results, cost analysis, profitability, profit, management.

Основными целями компании в рыночной экономике являются удовлетворение потребностей общества и максимизация прибыли. Однако возможность достижения этих целей ограничена двумя факторами: спросом на продукцию и издержками производства. Для достижения этих целей можно использовать два метода: увеличение объема продаж или снижение издержек производства. В условиях жесткой конкуренции и ограниченного спроса второй метод более предпочтителен.

Затраты - это финансовые ресурсы, которые компания использует для производства товаров или услуг и поддержания своей деятельности. Правильное управление затратами помогает оптимизировать расходы, сократить издержки и повысить общую эффективность производства. Оно требует детального анализа затрат, выявления основных источников расходов и поиска путей их сокращения.

Анализ и управление затратами и финансовыми результатами являются важными элементами эффективного управления бизнесом. Эффективное планирование, контроль и анализ затрат позволяют компании рационально использовать ресурсы и принимать обоснованные решения для увеличения прибыли и обеспечения устойчивого роста.

Анализ затрат включает в себя анализ и оценку всех затрат компании, как переменных, так и постоянных, по различным разделам. Речь идет не только об отслеживании общей суммы затрат, но и об анализе их структуры и динамики, а также о выявлении возможностей для оптимизации. Одним из важнейших инструментов управления затратами является бюджетирование, которое помогает планировать и контролировать расходы, а при необходимости - своевременно корректировать планы.

Для анализа и управления затратами и финансовыми результатами используются следующие формулы:

Рентабельность затрат (Р):

$$P = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Затраты}} \cdot 100\% \quad (1)$$

Этот показатель показывает, насколько эффективно компания использует свои ресурсы.

Рентабельность продаж (Рпродаж):

$$P_{\text{продаж}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}} \cdot 100\% \quad (2)$$

Этот показатель отражает долю прибыли в каждом рубле выручки.

Рентабельность активов (Pa):

$$Pa = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Активы}} \cdot 100\% \quad (3)$$

Это значение показывает, насколько эффективно компания использует свои активы для генерации прибыли.

Таблица 1 – Анализ затрат и финансовых результатов ООО «НПП «Карбомил»

| Показатели                | 2021  | 2022   | 2023  | Абсолютное изменение |         | Темп роста, % |       |
|---------------------------|-------|--------|-------|----------------------|---------|---------------|-------|
|                           |       |        |       | 2022                 | 2023    | 2022          | 2023  |
| Рентабельность затрат, %  | 0,033 | 13,068 | 1,098 | 13,034               | -11,970 | 392,027       | 0,084 |
| Рентабельность продаж, %  | 0,014 | 0,134  | 0,150 | 0,120                | 0,016   | 9,620         | 1,117 |
| Рентабельность активов, % | 0,002 | 0,194  | 0,325 | 0,192                | 0,130   | 88,360        | 1,669 |

Управление финансовыми результатами предполагает анализ таких показателей, как прибыль, рентабельность, оборачиваемость активов и т. д. Основная цель управления финансами - обеспечить стабильность и устойчивость финансового положения компании, максимизировать прибыль и обеспечить долгосрочный рост. На примере компании ООО «НПП «Карбомил» провели анализ затрат и финансовых результатов, который представлен в таблице 1.

На основе полученных данных из таблицы 1 видно, что рентабельность затрат в анализируемом периоде показала резкий скачок вниз в 2023 году по отношению к предыдущему 2022 году, это может быть связано с увеличением стоимости сырья из-за геополитической обстановкой в регионе и введением санкций на территории РФ. В свою очередь, рентабельность активов увеличивалась пропорционально с каждым последующим годом, что может быть связано с увеличением прибыли и нормализации эффективности использования активов. Рентабельность продаж показывает стабильный, но замедляющийся рост, что может быть связано с увеличением компаний-конкурентов.

Эффективное управление финансами требует учета широкого спектра факторов, таких как конкурентная среда, тенденции рынка и изменения в законодательстве. Важно уметь анализировать бюджеты, принимать решения на основе данных и обеспечивать их выполнение. Это предполагает использование ряда методов и инструментов, таких как бенчмаркинг, прогнозирование, бюджетирование, расчет затрат, управленческий учет и нормализация затрат. Также важно иметь четкое представление о том, какие выгоды наиболее важны для бесперебойного функционирования бизнеса.

Ученые отмечают основные виды прибыли: 1) Маржинальная прибыль - доход, обеспечивающий безубыточную работу компании; 2) Валовая прибыль - разница между себестоимостью продукции и выручкой от ее реализации; 3) Налогооблагаемая прибыль - разница между валовой прибылью и льготной прибылью; 4) Экономическая прибыль - чистая прибыль за вычетом неявных

затрат; 5) Чистая прибыль - прибыль, оставшаяся после выплаты налогов, кредитов и производственных затрат; 6) Дивидендная прибыль - часть прибыли, распределяемая среди владельцев акций; 7) Нераспределенная прибыль - часть прибыли, оставшаяся после покрытия всех текущих расходов.

Учет затрат - один из важнейших инструментов для анализа и управления затратами и финансовыми результатами. Он предоставляет руководству информацию о затратах, прибыли, эффективности использования ресурсов и других ключевых показателях эффективности для поддержки принятия решений.

Управление затратами и финансовыми результатами играет важную роль в составлении бюджета. Бюджет - это план доходов и расходов компании на определенный период. Бюджеты помогают ставить цели, определять приоритеты и контролировать выполнение планов.

Прогнозы финансовых показателей очень важны. Они позволяют компаниям прогнозировать будущие доходы, расходы и результаты деятельности, чтобы принимать обоснованные решения и планировать свои дальнейшие действия.

Точка оборачиваемости - это показатель оборота, необходимого для покрытия всех расходов и получения прибыли. Этот показатель играет важную роль в финансовом планировании и управлении.

Точка безубыточности рассчитывается с помощью переменных затрат (зависящих от объема) и постоянных затрат (не зависящих от объема). Общие затраты - это сумма переменных и постоянных затрат. Исходя из этого, можно рассчитать прибыль на единицу продукции и определить объем продаж, необходимый для покрытия затрат.

В конце можно сказать, что анализ и управление затратами и финансовыми показателями являются важнейшим условием нормального функционирования организации. Организации, которые эффективно используют правильные методы и инструменты, с большей вероятностью достигнут устойчивого финансового положения, повысят свою конкурентоспособность и добьются долгосрочного роста. Руководство должно уделять особое внимание этим аспектам и разрабатывать стратегии, направленные на оптимизацию затрат, повышение эффективности использования ресурсов и улучшение финансовых показателей.

Компании также должны регулярно анализировать затраты, отслеживать финансовые показатели и принимать корректирующие меры для улучшения своего финансового положения. Постоянное совершенствование процессов управления затратами и финансовыми показателями позволяет организациям стать более гибкими, эффективными и конкурентоспособными на рынке.

Анализ и управление затратами и финансовыми показателями - важный элемент успешного развития бизнеса. Правильное управление этими показателями может гарантировать долгосрочную стабильность, рост и успех в условиях рыночной экономики.

Оптимизация издержек в ООО «НПП «Карбомил» должна носить комплексный характер и включать не только сокращение затрат, но и повышение операционной эффективности. Одним из перспективных направлений является масштабирование производства, поскольку увеличение объемов выпуска позволяет распределять постоянные затраты на большее количество продукции, снижая ее себестоимость. Себестоимость продукции и мероприятия по оптимизации издержек ООО «НПП «Карбомил» представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Структура себестоимости ООО «НПП «Карбомил» за 2024 год

| Элементы затрат          | Фактическая себестоимость, тыс. руб. | Доля, % | Плановая себестоимость, тыс. руб. | Доля, % |
|--------------------------|--------------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|
| Сырье и материалы        | 2043,65                              | 35      | 2248,02                           | 36,6    |
| Энергоресурсы            | 899,21                               | 15,4    | 989,13                            | 16,1    |
| Заработная плата рабочих | 1436,39                              | 24,6    | 1436,39                           | 23,4    |
| Амортизация              | 1062,70                              | 18,2    | 1062,70                           | 17,3    |
| Транспортные расходы     | 350,34                               | 6       | 350,34                            | 5,7     |
| Прочие расходы           | 46,71                                | 0,8     | 46,71                             | 0,8     |
| Итого                    | 5839                                 | 100     | 6133,29                           | 100     |

После внедрения предложенных мероприятий компания сможет снизить переменные издержки, так как их доля уменьшилась из-за увеличения постоянных затрат. Общий рост составил более 294 тыс. руб. или +5 %. Элемент затрат «Сырье и материалы» увеличился более чем на 200 тыс. руб., а «Энергоресурсы» на 90 тыс. руб. Соответственно доля этих показателей в плановой себестоимости увеличилась в сравнении с фактической себестоимостью.

Валовая прибыль в 2024 году составила 9393 тыс. руб., после увеличения объема выпуска готовой продукции на 10 % она будет равна 10621,9 тыс. руб. Внедрение данного предложения в производственный процесс позволит увеличить финансовый результат деятельности ООО «НПП «Карбомил».

Для принятия управленческих решений также стоит провести маржинальный анализ прибыли. Цель данного анализа – оптимизация издержек и увеличение прибыли. В таблице 3 представлены основные показатели для проведения исследования.

Таблица 3-Основные показатели формирования прибыли 2024 г.

| Показатели                           | Коллоидно–графитовые препараты С0 | Коллоидно–графитовые препараты С1 | Коллоидно–графитовые препараты С2 | Итого    |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------|
| Объем произведенной продукции, кг    | 3908                              | 25000                             | 31092                             | 60000    |
| Цена за единицу продукции, тыс. руб. | 0,48                              | 0,288                             | 0,198                             | –        |
| Переменные затраты, тыс. руб.        | 362,42                            | 1391,05                           | 1189,39                           | 2942,86  |
| Постоянные затраты, тыс. руб.        | 356,66                            | 1368,97                           | 1170,51                           | 2896,14  |
| Выручка, тыс. руб.                   | 1875,84                           | 7200                              | 6156,22                           | 15232,06 |
| Прибыль, тыс. руб.                   | 163,67                            | 595,11                            | 508,84                            | 1259     |
| Доля в выручке, %                    | 13%                               | 47%                               | 40%                               | 100%     |

Наибольший объем выпуска продукции приходится на препарат марки С2, С1 производится, в свою очередь, на 6092 кг меньше, а С0 выпускается в

особо малом количестве, что обусловлено его ценой и актуальностью потребления. Основной доход компании формируется также на основе продаж продукции С1 и С2 их общая доля в выручке составляет 87%, что делает их ключевыми продуктами в ассортименте.

Основными составляющими маржинального анализа является расчет маржинального дохода, точки безубыточности в денежном выражении, точки безубыточности в натуральном выражении, запаса финансовой прочности и операционного рычага. Данные показатели помогают оценить финансовую устойчивость и принять обоснованные управленческие решения. Расчёт ключевых элементов маржинального анализа представлен в таблице 4.

Таблица 4-Маржинальный анализ прибыли 2024 г.

| Показатели  | Формула расчета   | Препараты<br>С0 | Препараты<br>С1 | Препараты<br>С2 | Итого    |
|---|---|-----------------|-----------------|-----------------|----------|
| Маржинальный доход, тыс. руб. (МД)                          | $МД = В - \text{ПерЗ}$<br>В – Выручка<br>ПерЗ – Переменные затраты  | 1513,42         | 5808,95         | 4966,82         | 12289,20 |
| Точка безубыточности в денежном выражении, тыс. руб. (ТБУД) | $ТБУД = (\text{ПосЗ} / МД) * В$<br>ПосЗ – Постоянные затраты<br>В – Выручка   | 442,07          | 1696,79         | 1450,81         | 3589,671 |
| Точка безубыточности в натуральном выражении, кг (ТБУн)     | $ТБУн = \text{ПосЗ} / (\text{Ц} - \text{ПерЗед})$<br>ПосЗ – Постоянные затраты<br>Ц – Цена за единицу продукции<br>ПерЗед – Переменные затраты на единицу | 920,98          | 5891,64         | 7327,31         | –        |
| Запас финансовой прочности (ЗФП)                            | $ЗФП = (В - ТБУД) / В * 100\%$<br>В – Выручка   | 76%             | 76%             | 76%             | 76%      |
| Операционный рычаг (ОР)                                     | $ОР = МД / П$<br>П – Прибыль  | 9,25            | 9,76            | 9,76            | 9,76     |

Расчет точки безубыточности в денежном выражении показывает, на какую минимальную сумму нужно продать продукцию, чтобы не получать убытки, в ООО «НПП «Карбомил» этот показатель равен 3589,671 тыс. руб. Расчет данного показателя в натуральном выражении демонстрирует минимальное количество продукции, которое нужно реализовать, чтобы не было убытков, для каждого вида продукции это значение разное (для препаратов марки С0 – 920,98 тыс. руб., С1 – 5891,64 тыс. руб., С2 – 7327,31 тыс. руб.).

Запас финансовой прочности показывает финансовую стабильность компании. В ООО «НПП «Карбомил» данный показатель равен 76%, что свидетельствует об устойчивости компании и отсутствии риска банкротства. Компания может снизить продажи на 76% до снижения точки безубыточности.

Значение операционного рычага демонстрирует, как изменение выручки влияет на изменение прибыли. Данный показатель в компании > 9, это означает, что при изменении выручки на 1 %, прибыль изменится на 9%. В таком случае небольшое изменение объема продаж может значительно

увеличить прибыль. Финансовая уязвимость компании увеличивается и повышается зависимость от рыночных условий и переменных затрат.

#### Список использованных источников

1. Васильева, Л. С., Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. — Москва : КноРус, 2023. — 606 с.
2. Демченко, А. А. Гармонизация организационно-технологического и инструментально-методического обеспечения системы качества в современном производственном менеджменте/А. А. Демченко, Г. А. Есенкова, А. В. Евченко // Наука и практика регионов. – 2021. – № 1(22). – С. 42-51. – EDN RWPVSK
3. Демченко А.А., Евченко А.В., Есенкова Г.А. Развитие теории и практики стратегирования управления качеством продукции промышленных предприятий с применением модели «шести сигм»// Актуальные вопросы развития современного общества: Сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции; в 2-х томах. Курск: Финуниверситет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, 2020. Т. 1. С. 149-157.
4. Демченко А.А., Евченко А.В., Есенкова Г.А.. Обеспечение стандартов управления качеством в системе менеджмента и производственно-сбытовой деятельности с учетом особенностей реализуемых бизнес-процессов предприятия// Наука и практика регионов, 2020. № 2 (19). С. 56-66.
5. Евченко А.В., Демченко А.А., Есенкова Г.А. Совершенствование методики и инструментария сквозного планирования функционирования и развития предприятия промышленности в условиях цифровой экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2019. Т. 9, № 6. С. 115-125.
6. Токарь Е.В. Ресурсный потенциал предприятия как условие его эффективного функционирования / Е. В. Токарь, М.И. Чуев, Д.А. Рогов// Вест. Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 2 (99). – С. 33-45. (0,75 п.л., авторских - 0,25 п.л.).
7. Жиликов Д.И., Зарецкая В.Г. Финансово–экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания). Учебное пособие. Курск: Издательство МЭБИК, 2009. - 147 с.
8. Взаимосвязь функций и технологий управления человеческими ресурсами в малом и среднем бизнесе в условиях цифровой трансформации / Р. В. Данышев, Д. В. Зюкин, О. А. Овчинникова, А. М. Ткач // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2023. – № 1. – С. 241-246. –
9. Соловьева, В. А. Внедрение инноваций в управление человеческими ресурсами как фактор стратегического развития современного предприятия / В. А. Соловьева, Д. В. Зюкин // Современная наука: вопросы теории и практики : Сборник материалов II международной научно-практической конференции, Курск, 14–15 декабря 2017 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2017. – С. 93-99.

## СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

### СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ РЫНКА ТРУДА НА ТЕРРИТОРИИ РЕГИОНА

**Константинов С. А.,**

*доктор социологических наук, ведущий научный сотрудник  
Института Аграрных Проблем РАН, Саратов  
E-mail trux@yandex.ru*

**Аннотация.** В работе представлен социологический опыт изучения состояния рынка труда. Приведен мониторинг прогнозирования состояния рынка труда. По нему было осуществлено однократное изучение состояния локального рынка труда г. Энгельса. Представлены выдержки из заявок в федеральные и областные органы Министерства труда и занятости России, написанных автором в 1990-е годы. Дается их анализ. Делается вывод о наиболее эффективном социологическом изучении состояния и прогнозирования регионального рынка труда.

**Ключевые слова.** Социологический мониторинг; мониторинг рынка труда; социологические методики изучения рынка труда; эффективность информации для органов управления; два исследовательских подхода изучения рынка труда: дедуктивный и индуктивный; изучение работодателей и работников.

### SOCIOLOGICAL MONITORING OF THE LABOR MARKET IN THE REGION

**Konstantinov S. A.**

**Annotation.** The paper presents the sociological experience of studying the state of the labor market. The monitoring of forecasting the state of the labor market is given. According to him, a single study of the state of the local labor market of G. Engels was carried out. The article presents excerpts from applications to the federal and regional authorities of the Ministry of Labor and Employment of Russia, written by the author in the 1990s. Their analysis is given. The conclusion is made about the most effective sociological study of the state and forecasting of the regional labor market.

**Key words.** Sociological monitoring; labor market monitoring; sociological methods of studying the labor market; the effectiveness of information for government authorities; two research approaches to studying the labor market: deductive and inductive; the study of employers and employees.

**Введение.** Изучение рынка труда представляет определенные трудности, несмотря на проведение ежегодных исследований экономически активного населения государственными органами. Органы государственной службы занятости анализируют только часть рынка труда, связанную с проблемами

занятости и безработицы. Социологические исследования позволяют обеспечить репрезентативность данных по различным социальным проблемам, о которых официальные государственные органы имеют недостаточную информацию. Разные научные методы дополняют друг друга. Информация о зарегистрированных безработных дает представление о состоянии рынка труда и процессах на нем. С развитием государственной службы занятости населения была установлена эффективная государственная статистика по различным аспектам занятости, которая была закреплена нормативно (в виде статотчетности «1-Т, 2-Т»). Более точную информацию можно получить из исследований рабочей силы, проводимых в соответствии с методологией Международной организации труда, а также из социологических исследований. Для полного и актуального понимания социальных процессов на рынке труда необходимо регулярно проводить мониторинговые социологические исследования. Группа исследователей Поволжского межрегионального учебного центра Минтруда России овладела в этой области значительным опытом. В Саратове было проведено множество социологических проектов. Предпочтительным местом для этих исследований является государственная служба занятости с ее разветвленной сетью районных представительств.

Мониторинг предполагает продолжительное наблюдение за определенным объектом по различным параметрам с последующим сопоставлением полученных данных. Применение этого метода в области социальных наук сталкивается с несколькими препятствиями. Во-первых, социальные события могут быть описаны как уникальные и неповторимые. Во-вторых, современные исследователи ставят новые вопросы и применяют новые методы, что вызывает методологические трудности при сравнении данных в разные временные периоды. Количественные методы социологии и метод мониторинга применимы для сопоставления объекта наблюдения - рынка труда - в различные временные точки. Исследования, направленные на прогнозирование изменений в структуре занятости на рынке труда могут быть проведены по индивидуальному заказу с детальным описанием всех этапов методики исследования, учитывая специфику конкретного региона. Несмотря на написание множества заявок в федеральные и областные органы Министерства труда и занятости для осуществления полноценного мониторинга рынка труда, они так и не были выполнены. Автор представил отрывки из различных обращений к различным органам власти, в которых содержатся запросы на разработку научно-методического обеспечения и документации для создания системы мониторинга рынка труда и проведения социологических исследований в сфере рынка труда Саратовской области. В частности, рассматривается оценка эффективности профессионального обучения, прогнозирование потребностей в подготовке и переподготовке военнотружеников по гражданским специальностям в регионе, организация наблюдения за образовательными процессами специалистов службы занятости населения, а также проведение мониторинга особенностей трудового поведения



высвобождаемых работников для предоставления опережающей профориентационной и психологической поддержки.

**Методы и материалы исследования.** В тексте рассмотрены средства и методы социологических исследований, созданные автором и коллективом ПМУЦ (Поволжским межрегиональным учебным центром Минтруда РФ), и примененные для анализа социальных процессов на местном рынке труда. Представлен опыт в ходе пятнадцатилетнего мониторинга социальных процессов на региональном рынке труда. Информация социологических исследований помогает анализировать и оценивать применяемые технологии в работе служб занятости. Методы социологического мониторинга отдельных аспектов и процессов на региональном рынке труда показывают эффективность этого метода, позволяют оценить изменения в профессиональных навыках различных социальных групп (молодежи, безработных, военнослужащих уволенных в запас, сельских жителей), выявить предпочтения работодателей, а также определить роль государственных служб занятости и учебных центров в процессе посредничества и трудоустройства.

Особенности трансформационных процессов на рынке труда в региональном разрезе выявляются по результатам исследований Р.Капелюшникова, А.Кашепова, Е.Кулешовой, Н.Кутеповой, В.Логиновой, И.Масловой, Т.Соколовой, С.Утиновой, Д.Чернейко, Т.Шанина. Методологические и прикладные аспекты социологического мониторинга социального пространства регионального рынка труда разрабатываются О.Контом, Ф.Ницше, К.Ясперсом, а также Т.Заславской, Ю.Левадой. Методические основания проведения социологических исследований разработаны такими социологами, как В.Бойков, И.Бутенко, М.Горшкова, С.Клигер, М.Косолапов, О.Маслова, Г.Татарова, Ю.Толстова, Ф.Шереги, В.Ядов.

**Результаты исследования.** Уровень социологической активности в стране высок, однако исследования выполняются с применением различных инструментов и методов, что затрудняет их сравнимость. Часто необходима оперативная, достоверная и комплексная информация о социальных процессах, что может обеспечить эффективность управления. Для достижения этих целей необходима система социологических исследований - мониторинг.

Внутренняя организация мониторинга включает группу, ответственную за проведение мониторинга, которая состоит из следующих компонентов: 1) Центр методологии, методики и аналитики, который разрабатывает общую концепцию и направления мониторинга, принимает решения о создании и прекращении направлений мониторинга, готовит методические материалы и инструменты исследований, проводит анализ результатов и создает аналитические и прогностические документы. 2) Структурные подразделения мониторинга включают в себя группы для опроса населения, работников и экспертов, а также фокусные группы, группы для построения и контроля выборки, организации и проведения опросов, обработки и хранения информации, а также редакционно-издательскую группу. 3) Главное подразделение - организованная сеть интервьюеров, которая осуществляет

полевые работы. Принципы организации этой сети зависят от уровня и масштабов мониторинга: Всероссийский, Отраслевой, Региональный.

Мониторинг основан на согласованных методах и инструментах исследования, представленных в системе социальных индикаторов, которые измеряются через вопросы анкеты. Программа мониторинга может быть направлена на изучение различных социальных объектов. В мониторинге могут использоваться панельные и лонгитюдные исследования, а основным методом сбора информации - опрос. Особую важность при проведении мониторинга имеет составление выборки, которая обеспечивает репрезентативность по географическим, территориально-поселенческим критериям и основным демографическим группам.

Данные о работающем населении представлены в разрезе отраслей, секторов экономики и групп предприятий по числу занятых и должностным категориям. Процесс социологического исследования состояния регионального рынка труда представлен на примере опыта автора. Он является достаточно типичным для российских условий. Первоначально рассматривается общая методология, а затем обращается внимание на методики, которые представляют интерес в контексте исследовательских поисков по наиболее актуальным проблемам на рынке труда.

Исследование прогнозирования состояния рынка труда с использованием социологических методик направлено на выявление текущих тенденций в изменении структуры и уровня занятости, на создание краткосрочного прогноза (6...12 месяцев) спроса и предложения рабочей силы.

В 1993 году социологами ПМУЦ была разработана методика социологического прогнозирования состояния регионального рынка труда и проведено исследование рынка труда в г. Энгельс. Целью исследования было изучение уровня занятости населения по профессиональным и социально-демографическим группам. Объектом исследования стали трудоспособные жители территорий в возрасте от 16 до 60 лет. Предметом исследования был анализ включения общества в социально-экономическую деятельность, включая тип занятости, источник и уровень дохода, а также потенциальную профессиональную мобильность упомянутых групп населения. Индивидуальные лица и домохозяйства рассматриваются как единицы наблюдения в рамках социологических исследований. Для сбора информации применялись различные методы (анкеты, интервью и почтовый опрос). Для создания репрезентативной выборки, применялся метод гнездовой выборки. Этот метод предполагает опрос лиц трудоспособного возраста, проживающих в выбранных квартирах или индивидуальных жилых домах, расположенных в нескольких точках изучаемой территории.

Структура методики: Первая анкета состоит из шести разделов. Раздел 1 содержит два вопроса, которые вовлекают респондента в процесс опроса, стимулируют его участие. Раздел 2 определяет профессиональную деятельность и уровень подготовки опрашиваемого. Раздел 3 затрагивает вопросы трудовой мобильности и вероятность увольнения среди

опрашиваемых горожан. В блоке 4 рассматриваются вопросы профессиональной переподготовки и мотивации выбора профессии. Блок 5 исследует отношение человека к обстановке в стране, предпринимательской деятельности, желание и готовность к открытию собственного бизнеса. Блок 6 содержит социально-демографические данные опрашиваемого и некоторые экономические характеристики его семьи.

Вторая анкета включает блок 1, аналогичный анкете для горожан. Блок 2 содержит вопросы о предприятии респондента, такие как время регистрации, форма собственности, виды деятельности, размер и продолжительность производственного цикла, наличие основных средств производства, арендованных площадей, специально оборудованных рабочих мест, численность постоянных и временных сотрудников, основные профессии работников, потребность в дополнительных сотрудниках и планы развития предприятия. В разделе 3 рассматриваются вопросы о текучести кадров и прогнозировании потребности в персонале на предприятии, требования к кандидатам, уровень профессиональной подготовки, а также проблемы с наймом соответствующего персонала. Раздел 4 содержит информацию о социально-демографических характеристиках респондента, его производственном статусе и статусе на рынке труда за последние три-пять лет.

Для анализа данных использовался метод построения двумерных таблиц распределения по таким параметрам, как пол, год окончания обучающего заведения, тип учебного заведения, наличие профессии, а также принадлежность к определенной группе – учащиеся, работающие, безработные, стремящиеся к образованию, получающие рабочую профессию, вступающие в рыночные отношения на основе самозанятости.

Проведение исследования состояния рынка труда в г. Энгельсе было первым шагом в мониторинге прогнозирования рынка труда. Хотя было проведено однократное изучение, полноценный мониторинг требовал отправки многочисленных заявок в федеральные и областные органы Министерства труда и занятости России, которые, к сожалению, не были выполнены. Ниже приведены выдержки из заявок, написанных автором в 1990-е годы.

1) Техническое задание «Разработка научно-методического обеспечения и комплекта документации для создания областной системы мониторинга состояния рынка труда». Цель работы, ожидаемые результаты – разработка научно-методического обеспечения и комплекта документации для организации областной системы мониторинга состояния рынка труда. Обоснование работы: Современная социально-экономическая ситуация в стране в целом и на рынке труда в частности ставит проблему регулярного отслеживания изменений на рынке труда, создания в рамках областной сети служб занятости населения системы мониторинга состояния рынка труда. Для ее развертывания необходимо научное обоснование тех переменных или индикаторов, а также создание пакета документации для регламентации работы региональных отделений областной системы мониторинга рынка труда. Форма и условия реализации результатов работы: внедрение в деятельность областных

и местных подразделений службы занятости населения опросной сети мониторинга состояния рынка труда. Перечень отчетной документации: комплект отчетов, расчетов, обоснований, аналитических записок о выполнении работы. Календарный план работ: 1 этап – Теоретический анализ статистической и экономической информации на рынке труда. Определение выборочных совокупностей для социологических опросов разного уровня. Анализ социологических методик исследования состояния рынка труда. Выявление позиций по мониторингу состояния рынка труда. Разработка научной концепции для мониторинга состояния рынка труда. 2 этап – Создание социологических методик по постоянному отслеживанию ситуации на рынке труда, проведение пилотажных социологических опросов в различных регионах Саратовской области. 3 этап – Корректировка концепции и методик социологического мониторинга состояния рынка труда, определение стационарных точек и необходимого количества работников и интервьюеров для сети мониторинга, выезды в населенные пункты области для создания стационарных точек опросной сети мониторинга. Подготовка комплекта документации по договору.

2) Заявка по теме «Мониторинг социально-трудовой сферы по Саратовской области (однократное социологическое исследование) [Заявка написана после постановления правительства России: «Приказ №1 Министерства труда Российской Федерации от 17 января 1994 года "О совершенствовании аналитической работы в Министерстве труда РФ", постановление Правительства Российской Федерации от 18 июля 1994 года N 846 "Об организации мониторинга социально-трудовой сферы". В ней были использованы материалы по проведению сходного пилотажного мониторинга из Омской области]. Цель исследования: подготовка инструментария и проведение полевого социологического исследования в рамках мониторинга социально-трудовой сферы по Саратовской области. Задачи исследования: создание социологических методик и инструментария для проведения мониторинга; определение выборочных совокупностей для социологических опросов экономически активного населения и экспертного опроса работодателей; проведение пилотажных социологических опросов; определение стационарных точек и необходимого количества работников и интервьюеров сети мониторинга; выезды в населенные пункты области для создания стационарных точек опросной сети мониторинга. Основные методы исследования: социологические опросы. Предполагаемые результаты: анализ полученных результатов социологических опросов, подготовка итогового отчета. Оформление результатов: Отчет, расчеты выборки, аналитическая записка о выполнении каждого из заявленных пунктов работы. Сроки выполнения: в течение двух-трех месяцев. Основные этапы реализации исследования: 1 этап – выявление позиций для социологического мониторинга социально-трудовой сферы, создание социологического инструментария, проведение пилотажного исследований. 2 этап – определение выборочных совокупностей и опорных точек в Саратовской области для проведения

социологических опросов, проведение полномасштабного исследования. 3 этап – проведение полевого контроля. Внесение данных в компьютерную программу для обработки, анализ результатов и подготовка отчета. Обоснование работы: Современная социально-экономическая ситуация в стране целом и на рынке труда в частности ставит проблему регулярного отслеживания изменений на рынке труда. Эта проблема конституировалась в идее создания в рамках областной сети служб занятости системы мониторинга состояния рынка труда. Для развертывания такой системы необходимо научное обоснование тех переменных или позиций, которые она будет отслеживать, а также создание пакета документации, регламентирующей работу региональных отделений областной системы мониторинга рынка труда. Технология проведения исследования: Временный трудовой коллектив состоит из ведущего научного сотрудника (1,0 ед.), старшего научного сотрудника (3,0 ед.), оператора ПЭВМ (1,0 ед.), интервьюеров (36,0 ед.). В рамках заявленной темы предполагается размножение составленной анкеты, проведение шести командировок в районные центры области (по две в города с минимальным, средним и высоким уровнем безработицы) для проведения анкетного опроса экономически активного населения. Шесть городов служат опорными пунктами для проведения опросов на селе (всего предполагается опросить респондентов в 12 селах – по два села в каждом районе). Предполагаемый объем выборки составит 2600 экономически активного населения Саратовской области.

3) Заявка по теме: «Мониторинг эффективности профессионального обучения» (Заявка написана для распространения опыта проведения мониторинга эффективности профессионального обучения, проводившегося в Поволжском межрегиональном учебном центре в течение ряда лет). Обоснование работы: Процесс профессионального обучения не всегда заканчивается трудоустройством. Нередко временно незанятое население, получив новую профессию, продолжает долгое время оставаться в положении безработного и в итоге либо устраивается на работу по любой профессии, либо соглашается на повторное переобучение. Социологическое исследование мониторинга эффективности профессионального обучения позволит избежать ненужных затрат на подготовку работников тех специальностей, по которым не существует спроса на рынке труда или он равномерно падает; активизировать обучение тем профессиям, которые являются наиболее перспективными в данном регионе; улучшить качество процесса профессионального обучения; повысить эффективность применения полученных в ходе обучения знаний и умений и на основе этого сформулировать выводы и прогнозы повышения профессионального обучения и переобучения безработных. Цель исследования: определение эффективности профессионального обучения и переобучения безработных и незанятых граждан и разработка предложений и рекомендаций по улучшению системы профессионального обучения и расширению возможностей безработных по трудоустройству, включая сравнительную оценку конкурентоспособности различных специальностей на рынке труда, по которым проводится профессиональная подготовка. Задачи исследования: в связи с

возможностью использования двух вариантов мониторинга (частичного и полномасштабного) задачи подразделяются на основные (для частичного и полномасштабного мониторинга) и дополнительные (для полномасштабного мониторинга). Основные задачи: 1) Выявление уровня полезности и пригодности получаемых в учебном центре знаний по различным видам учебной программы. 2) Выработка предложений и рекомендаций к улучшению учебного процесса от содержания учебных дисциплин до списка получаемых профессий. 3) Определение количества трудоустроенных граждан, прошедших процесс обучения. Дополнительные задачи: 1) Выяснение готовности к профессиональному переобучению и повышению квалификации выпускников курсов переобучения. 2) Определение возможности к профессиональному переобучению. 3) Выявление перечня профессий, вызывающих наибольший интерес у граждан. 4) Определение возможности включения выпускников курсов переобучения в частную предпринимательскую деятельность, создания рабочих мест на основе самозанятости. 5) Определение социально-психологического состояния респондентов. Основные методы исследования: Частичный мониторинг – почтовый и телефонный социологические опросы. Полномасштабный мониторинг – прессовое интервью и раздаточная анкета. Предполагаемые результаты: анализ полученных результатов социологических опросов, подготовка итогового отчета, рекомендаций к процессу преподавания. Оформление результатов: Отчет, расчеты выборки, аналитическая записка и рекомендации. Сроки выполнения: Частичный мониторинг – два-три месяца. Полномасштабный мониторинг – шесть-восемь месяцев. Основные этапы реализации исследования: Первый этап: выявление выборки для социологического исследования, создание инструментария, проведение пилотажного исследования. Второй этап: проведение частичного или полномасштабного социологического исследования. Третий этап: обработка анкетных данных, построение графиков и таблиц. Четвертый этап: анализ полученных результатов социологического исследования, подготовка отчета, аналитической записки, рекомендаций. Технология проведения: Частичный мониторинг – ведущий научный сотрудник (1,0 ед.), старший научный сотрудник (1,0 ед.), оператор ПЭВМ (1,0 ед.). Полномасштабный мониторинг – ведущий научный сотрудник (1,0 ед.), старший научный сотрудник (1,0 ед.), научный сотрудник (1,0 ед.), оператор ПЭВМ (1,0 ед.), интервьюеры (20,0 ед.).

4) Заявка по теме: «Мониторинг прогнозирования потребностей военнослужащих в подготовке и переподготовке по гражданским специальностям по Саратовской области» (Заявка была направлена Дирекции по осуществлению Федеральной целевой программы по переподготовке и обеспечению занятости военнослужащих, увольняемых в запас). Цель исследования: организация информационно-аналитического центра для организации и проведения комплексного анализа и прогнозирования потребностей военнослужащих (увольняемых в запас и членов их семей) в подготовке и переподготовке по гражданским специальностям с учетом имеющихся у них квалификации и особенностей спроса на специалистов в

Саратовской области. Задачи исследования: 1) организация информационно-аналитического центра по комплексному отслеживанию, анализу и прогнозированию трудовых потребностей военнослужащих и членов их семей; 2) разработка научной концепции для комплексного мониторинга трудовых потребностей; 3) выявление показателей для контроля хода выполнения Федеральной целевой программы по переподготовке и обеспечения занятости военнослужащих, увольняемых в запас; 4) осуществление мониторинга, анализ и прогнозирование трудовых потребностей военнослужащих. Периодичность: текущая отчетность предоставляется Дирекции программы ежеквартально, в конце года предоставляются данные за год. Ожидаемые результаты мониторинга: - информационно-аналитический центр трудовых потребностей военнослужащих и членов их семей; - концепция комплексного мониторинга трудовых потребностей; - контрольные показатели хода выполнения программы; - отслеживание, анализ и прогнозирование трудовых потребностей военнослужащих. Оформление результатов: Статистические таблицы, отчеты и аналитические записки о выполнении каждого из заявленных пунктов работы. Основание работы: Постановление правительства Российской Федерации от 3 февраля 1998 г. №153. Затраты: заявленная программа мониторинга трудовых потребностей военнослужащих, увольняемых в запас, по Саратовской области в соответствии с делением перечня мероприятий по Программе укладывается в раздел II пункт 4в и раздел III пункт 6. Суммарные затраты по этим двум позициям в целом по России на 1998 год составляют:  $0,3 + 0,5 = 0,8$  млн. руб. Ввиду того что Саратовская область – это один из 89 субъектов Российской Федерации, то суммарные затраты по Саратовской области должны составить на 1998 год - 8,98 тыс. руб. Календарный план первого этапа работы: 1) Организация информационно-аналитического центра по комплексному отслеживанию, анализу и прогнозированию трудовых потребностей военнослужащих и членов их семей; 2) Разработка научной концепции для комплексного мониторинга трудовых потребностей; 3) Выявление показателей для контроля хода выполнения Федеральной целевой программы по переподготовке и обеспечения занятости военнослужащих, увольняемых в запас; 4) Осуществление мониторинга, анализ и прогнозирование трудовых потребностей военнослужащих.

5) Записка по организации мониторинга образовательных процессов специалистов службы занятости населения. Обоснование работы: Образовательным структурам необходима полная, достоверная, оперативная и дифференцированная информация, которая даст целостную и динамичную картину образовательных процессов. Только такая информация может обеспечить образовательному учреждению эффективность работы, надежную «обратную связь», поэтому нужна система социологических исследований, то есть мониторинг. Проблемы мониторинга образовательных процессов хорошо разработаны в педагогической литературе и следует воспользоваться их опытом. Задел работы: ПМУЦ проводил свой мониторинг образовательных процессов под названием «Эффективность профессионального переобучения

безработных». Он выполнялся через почтовый опрос граждан, прошедших обучение в ПМУЦ. Можно взять его за основу, воспользоваться его инструментарием. Скорректировать инструментарий, введя в него нужные индикаторы. В проведении мониторинга образовательных процессов окажут помощь и материалы исследования «Потребность органов труда и занятости в информационном, кадровом и методическом обеспечении». Основным методом сбора информации в мониторинге образовательных процессов специалистов СЗ должен быть сплошной опрос работников по месту работы. Опрос должен проходить под наблюдением социологов для исключения взаимовлияния работников друг на друга и давления со стороны руководства.

Ввиду того, что процесс обучения распадается на отдельные группы по специальностям, то в инструментарии мониторинга необходимо учесть этот момент. Важен он и при обработке результатов.

6) Заявка на выполнение в 1998 году научно-исследовательской работы на тему: «Проведение регионального мониторинга особенностей трудового поведения высвобождаемых работников для осуществления опережающей профориентационной и психологической поддержки» (Заявка подана Начальнику Департамента профессионального обучения и развития человеческих ресурсов Министерства труда и социального развития России). Актуальность научного исследования: Настоящая ситуация в экономике России характеризуется дисбалансом спада производства и размером безработицы, рассогласованием спроса и предложения рабочей силы, отличием идеального от реального трудового поведения трудоспособных граждан. Действительно, кроме явлений незанятости, для отечественной сферы труда характерны такие феномены, как избыточная занятость в форме временной, частичной, скрытой безработицы, а также невыплаты и задержки заработной платы. Процесс высвобождения рабочей силы из общественного производства стимулирует дестабилизацию и социальную напряженность в обществе. Страх безработицы порождает социальную напряженность, отражается на здоровье населения, создает нестабильность во всех сферах жизнедеятельности общества. Для разработки программы опережающей профориентационной и психологической поддержки населения, регулирующей эти негативные процессы, необходимо проведение регионального мониторинга особенностей трудового поведения высвобождаемых граждан. Социологические исследования, позволяют выявить наиболее тревожные аспекты данной проблемы и выделить группы риска, требующие особого подхода. Цель исследования: Изучение особенностей трудового поведения высвобождаемых работников для осуществления опережающей профориентационной и психологической поддержки. Задачи исследования: выяснение особенностей трудового поведения; изучение профессиональных предпочтений; исследование экономического и социального статуса высвобождаемых граждан, а также возможности изменения их статуса; изучение методов поиска работы высвобождаемыми людьми; выявление трудовых ценностных ориентаций и социального самочувствия рассматриваемой социальной группы. Результаты: выявление типологий



высвобождаемых работников; рекомендации по формам профориентационной и психологической поддержки высвобождаемой рабочей силы. Сроки выполнения: с 01.01.98 по 25.12.98 (поэтапно). Состав исполнителей... Стоимость исследования...

7) План мероприятий по реализации решений Координационного совета по профобучению и профориентации (В 1999 году в Поволжском регионе был создан Координационный совет по проблемам рынка труда, занятости, профориентации и психологической поддержки. Инициаторами его создания было руководство ПМУЦ Минтруда России). На координационном совещании по социологическому направлению было принято следующее решение: «Организовать рабочую группу по координации социологических исследований проблем занятости и социально-профессиональной адаптации населения». Для реализации этого положения предлагается план мероприятий: 1) Совместно с организаторами других рабочих групп от Поволжского межрегионального учебного центра (ПМУЦ) подготовить документы для региональных представительств службы занятости и учебных центров об определении членами рабочей группы по социологической деятельности от каждого региона. 2) Провести с каждым членом рабочей группы переговоры ознакомительного характера. 3) Договориться о проведении регионального совещания на базе ПМУЦ с рабочей группой по координации социологических исследований проблем занятости и социально-профессиональной адаптации населения. Примерная тематика семинаров: - план работы рабочей группы; - распространение и ознакомление с накопленным социологическим опытом службами региона; - проблема унификации методик социологических исследований; - издание социологических материалов; - по оказании содействия в проведении исследования потребностей органов труда и занятости Поволжского региона в информационном, методическом и кадровом обеспечении; - создание и деятельность системы социологического регионального мониторинга (по направлениям: профориентационному; анализа состояния и прогноза рынка труда; эффективности региональной сети по профессиональному обучению).

**Выводы.** Заявки так и остались невыполненными. Однако научный поиск продолжился. Мониторинговые социологические исследования дают полезные сведения от объектов, которые изучены со всех сторон в динамике. Вместо традиционного мониторинга состояния рынка труда автор предложил использовать уникальный «Метод социолограмм профессий», который заключается в изучении профессионалов и их характеристик, и последующей обработке полученных данных.

Из опыта долгосрочного мониторинга социального пространства рынка труда можно выделить два подхода исследования. Первый подход начинает с общего и переходит к частному, изучая общие проблемы рынка труда и затем углубляясь в проблемы прогнозирования его состояния через анализ работодателей и работников. На практике полноценное социологическое исследование часто осложнялось высокими финансовыми затратами. Второй

подход – это индуктивный метод, при котором выявленные проблемы на рынке труда требуют проведения социологических исследований по ним.

#### Список использованных источников

1. Ясперс К. Смысл и назначение истории. - М., 1991.- С.276
2. Методические вопросы социологических мониторингов разобраны с опорой на литературу: Мониторинг ВЦИОМ: "Социологический мониторинг (беседа с академиком Т.И. Заславской // Социс.1994. N1, С.6-12; Антосенков Е.Г. Мониторинг социально-трудовой сферы РФ (1992-1994 гг.)// Социс. 1995 N9, С.50-65; Ахмадеев Ал.А., Ахмадеев Ан.А. Организация социологического мониторинга в агропромышленном комплексе//Социс. 1995 N2, С.19-25; Комлев Ю.Ю. Опыт мониторинговых исследований в Татарии//Социс. 1993 N1.
3. Методика подготовлена коллективом отдела социологических исследований Поволжского филиала Российского Учебного Центра в составе: Руководитель коллектива - к. ф. н. Гаврилов А.П., Савин В.М., Иванова И.Н., Евдокимова Л.П. и опубликована в «Сборник социологических методик/ Сост. А.П.Гаврилов, Л.П.Евдокимова, И.Н.Иванова, С.А.Константинов и др. – Саратов, 1995. – 76с.
4. Константинов С.А. Социолограммы профессий: метод и применение. Саратов: ССЭИ (филиал ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В.Плеханова»). 2015. - 88 с.

### РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

**Сапунова Т. А.,**

*кандидат экономических наук, доцент НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ» г.*

*Краснодар, Россия*

*E-mail: zipow@mail.ru*

**Евайшас Э. С.,**

*студент магистратуры направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г.*

*Краснодар, Россия,*

*E-mail: evayshas@mail.ru*

**Аннотация.** В статье исследуется роль государственно-частного партнерства (ГЧП) в социально-экономическом развитии Нижегородской области. Проанализирована практика реализации проектов ГЧП в регионе, выявлены основные сферы применения и факторы, влияющие на их эффективность. Оценено влияние ГЧП на развитие инфраструктуры, социальной сферы и инвестиционного климата области. Предложены рекомендации по совершенствованию механизмов реализации проектов ГЧП с учетом специфики Нижегородской области.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, Нижегородская область, региональное развитие, инфраструктура, инвестиции, концессии, эффективность.

## **THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE NIZHNY NOVGOROD REGION**

**Sapunova T. A., Evayshas E. S.**

**Annotation.** The article examines the role of public-private partnership (PPP) in the socio-economic development of the Nizhny Novgorod region. The practice of implementing PPP projects in the region is analyzed, the main areas of application and factors affecting their effectiveness are identified. The impact of PPP on the development of infrastructure, social sphere and investment climate of the region is estimated. Recommendations are proposed for improving the mechanisms for implementing PPP projects, taking into account the specifics of the Nizhny Novgorod region.

**Key words:** public-private partnership, Nizhny Novgorod region, regional development, infrastructure, investments, concessions, efficiency.

Нижегородская область, являясь одним из крупнейших промышленных и инновационных центров России, сталкивается с необходимостью модернизации инфраструктуры, развития социальной сферы и привлечения инвестиций для обеспечения устойчивого экономического роста. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов ГЧП выступает перспективным инструментом для решения этих задач. Актуальность исследования роли ГЧП в развитии Нижегородской области обусловлена необходимостью оценки эффективности существующих механизмов ГЧП и разработки рекомендаций по их совершенствованию с учетом региональных особенностей.

Правовой основой ГЧП в Нижегородской области является федеральное законодательство, регулирующее ГЧП и концессионные соглашения, а также региональные нормативные акты, устанавливающие особенности реализации проектов ГЧП на территории области. Ключевым региональным документом является Закон Нижегородской области от 01.11.2010 № 173-З «Об участии Нижегородской области в проектах государственно-частного партнерства». Данный закон определяет порядок и условия реализации проектов ГЧП, формы государственной поддержки частных инвесторов и требования к оценке эффективности проектов. Институциональную среду ГЧП в Нижегородской области составляют органы государственной власти, ответственные за разработку и реализацию политики в сфере ГЧП, а также специализированные организации, оказывающие консультационную поддержку и содействие в подготовке проектов ГЧП. Важную роль играет Министерство экономического развития и инвестиций Нижегородской области, координирующее деятельность в сфере ГЧП. [1]

В Нижегородской области реализован ряд проектов ГЧП в различных сферах, включая: транспортную инфраструктуру (строительство платной автомобильной дороги «Южный обход Нижнего Новгорода», реконструкция аэропорта «Стригино»), социальную сферу (строительство поликлиники в г. Дзержинске, строительство детских садов), жилищно-коммунальное хозяйство (реконструкция очистных сооружений в г. Кулебаки, развитие системы утилизации отходов), культуру и туризм (реконструкция и эксплуатация объектов культурного наследия, развитие туристической инфраструктуры). Наиболее распространенной формой ГЧП в Нижегородской области являются концессионные соглашения, которые позволяют привлекать частные инвестиции в строительство и эксплуатацию объектов инфраструктуры с последующей передачей их в собственность государства. [2]

Оценка эффективности проектов ГЧП в Нижегородской области показывает неоднозначные результаты. С одной стороны, реализация проектов ГЧП позволила привлечь значительные объемы частных инвестиций в развитие инфраструктуры и социальной сферы, сократить сроки реализации проектов и повысить качество предоставляемых услуг. С другой стороны, некоторые проекты ГЧП столкнулись с проблемами, связанными с недостаточной проработкой финансовой модели, изменением экономических условий и задержками в реализации. Факторы, влияющие на эффективность проектов ГЧП в Нижегородской области, включают: качество подготовки проектов, конкуренцию, прозрачность, государственную поддержку и квалифицированные кадры. [3]

Развитие ГЧП в Нижегородской области имеет значительный потенциал. Перспективными направлениями для применения ГЧП являются: развитие транспортной инфраструктуры (строительство новых дорог, мостов, модернизация железнодорожной инфраструктуры), развитие системы здравоохранения (строительство и реконструкция медицинских учреждений, оснащение современным оборудованием), развитие системы образования (строительство новых школ и детских садов, модернизация образовательных учреждений), развитие туристической инфраструктуры (строительство гостиниц, туристических комплексов) и развитие инновационной инфраструктуры (создание технопарков, бизнес-инкубаторов). [4]

Нижегородская область демонстрирует выраженную положительную динамику в развитии государственно-частного партнерства за последние пять лет. Количество реализуемых и текущих ГЧП-проектов увеличилось с 15 в 2019 году (5 завершено, 10 в стадии реализации) до 42 в 2023 году (18 завершено, 24 в стадии реализации), при этом наблюдается изменение структуры форм ГЧП в сторону увеличения доли концессионных соглашений и контрактов жизненного цикла.

Объем инвестиций в ГЧП вырос с 12 млрд рублей в 2019 году до 40 млрд рублей в 2023 году, причем доля частных инвестиций увеличилась с 60% до 75%, что свидетельствует о привлекательности региона для инвесторов и эффективном использовании внебюджетных средств.

Сферы применения ГЧП диверсифицированы, но доминируют транспортная инфраструктура (40%), ЖКХ (30%) и социальная инфраструктура (20%), что говорит о системном подходе к развитию региона. По сравнению с другими регионами Приволжского федерального округа, Нижегородская область поднялась с 8-го на 5-е место по количеству проектов и с 4-го места по объему инвестиций, демонстрируя среднегодовой темп роста инвестиций в ГЧП выше среднего по округу (25% против 18%).

Положительная динамика обусловлена рядом факторов, включая развитую региональную законодательную базу, которая предусматривает механизмы защиты прав инвесторов и упрощенную процедуру разрешения споров, а также создает реестр ГЧП-проектов и механизм "единого окна" для сопровождения инвесторов. Улучшение инвестиционного климата подтверждается рейтингом инвестиционной привлекательности «ИС3», высоким уровнем удовлетворенности инвесторов (85%) и наличием развитой инфраструктуры.

Эффективная работа органов власти проявляется в создании регионального проектного офиса, проведении не менее 4 конкурсов по ГЧП в год, сокращении сроков согласования проектов с 12 до 6 месяцев, а также активной информационной работе с инвесторами. Примерами успешных проектов являются строительство платной дороги (сокращение времени в пути на 30%, увеличение пропускной способности на 40%), модернизация системы уличного освещения (экономия электроэнергии на 20%), а также строительство нового детского сада на 300 мест. В проектах активно внедряются инновационные технологии, включая цифровые платформы и «умные» системы управления ресурсами. [5]

Реализация ГЧП-проектов оказывает значительный положительный эффект на экономическое и социальное развитие региона. [6] В результате реализации проектов создано 5000 новых рабочих мест, налоговые поступления увеличились на 30%, а объем валового регионального продукта вырос на 15%. Доступ к образованию улучшился на 10%, доступность качественной медицинской помощи увеличилась на 5%, а удовлетворенность жителей качеством коммунальных услуг выросла на 20%. Также построено и реконструировано 200 км дорог, включая 50 км скоростных магистралей, 3 моста, а также модернизировано 30% сетей водоснабжения и водоотведения. Бюджетные расходы на реализацию инфраструктурных объектов снизились на 15%, а сроки реализации проектов сократились в среднем на 10% благодаря более эффективному управлению.

Несмотря на положительную динамику, ГЧП-проекты несут ряд существенных рисков и недостатков, которые необходимо учитывать. Финансовые аспекты, в частности, могут привести к высокой стоимости финансирования, где процентные ставки по ГЧП-займам могут быть на 2-3% выше государственных, а общая стоимость проекта может оказаться на 20-25% выше из-за наценок частных инвесторов. Государство рискует перенести на себя финансовые обязательства, например, гарантируя минимальный доход

инвестору (например, 8% годовых), или компенсируя до 50% убытков в случае непредвиденных обстоятельств. Зависимость от частного финансирования может привести к сокращению инвестиций на 20-30% в случае кризиса и удорожанию кредитов на 1-2% при росте ключевой ставки. Экономическая эффективность проектов может быть на 10-15% ниже запланированной.

Управленческие риски включают сложность контрактов, где около 20% из них содержат неоднозначные формулировки и скрытые условия, приводящие к дополнительным расходам на 5-10%. Неэффективная координация может привести к задержкам реализации проектов (в среднем 15% проектов задерживаются на 6-12 месяцев) и превышению бюджета на 5-10% (около 10% проектов). Ограниченный контроль (в 10-15% случаев) может привести к снижению качества предоставляемых услуг на 10-15% и риску сговора и коррупции (в 3-5% случаев завышение стоимости на 10-20%).

Социальные и политические риски включают возникновение социальных протестов (в 5-7% случаев) и недовольства среди 20% населения из-за повышения цен на услуги. Политическая нестабильность может привести к пересмотру условий контрактов (в 10-15% случаев) и даже к отмене проектов (в 5% случаев). Неравенство доступа к платным услугам может затронуть 10-15% населения, а коммерциализация социальных услуг может сократить их доступность на 5-10% для нуждающихся.

Дополнительные недостатки включают длительность процессов, где согласование проекта может занимать 1-3 года, а запуск может задерживаться на 6-12 месяцев. Существует также дефицит квалифицированных кадров (в 20% случаев) и сложности с передачей опыта, что приводит к повторению ошибок в 10-15% новых проектов. Все эти факторы подчеркивают необходимость тщательного планирования, прозрачных процедур, эффективного контроля и учета интересов всех участников процесса, а также наличия высококвалифицированных специалистов, работающих с ГЧП.

Для повышения эффективности ГЧП в Нижегородской области рекомендуется: разработать стратегию развития ГЧП в регионе, упростить процедуры подготовки и согласования проектов ГЧП, повысить прозрачность процедур ГЧП, активно привлекать частных инвесторов, оказывать поддержку проектам ГЧП, развивать компетенции в сфере ГЧП и учитывать региональные особенности.

Несмотря на достигнутые успехи, существует потенциал для дальнейшего развития ГЧП в таких сферах, как туризм, экология и инновации. Необходимо продолжать работу по развитию компетенций специалистов, участвующих в проектах, а также минимизировать риски, связанные с изменениями в законодательстве и макроэкономической ситуацией. В целом, Нижегородская область демонстрирует зрелый подход к использованию механизма ГЧП, что способствует экономическому росту, повышению качества жизни и развитию инфраструктуры региона.

Государственно-частное партнерство играет важную роль в социально-экономическом развитии Нижегородской области, позволяя привлекать

частные инвестиции в модернизацию инфраструктуры, развитие социальной сферы и создание благоприятного инвестиционного климата. Для повышения эффективности ГЧП необходимо совершенствовать нормативно-правовую базу, упрощать процедуры реализации проектов, повышать прозрачность, развивать компетенции и учитывать региональные особенности. Реализация данных рекомендаций позволит максимально использовать потенциал ГЧП для достижения целей социально-экономического развития Нижегородской области.

#### Список использованных источников:

1. Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Электронный ресурс. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182660/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/)
2. Стратегия социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года. Электронный ресурс. [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/strategicheskoe\\_planirovanie\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategii\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_subektov\\_rf/proekty\\_strategiy\\_subektov\\_rf/proekt\\_strategii\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_nizhegorodskoy\\_oblasti\\_do\\_2035\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_subektov_rf/proekty_strategiy_subektov_rf/proekt_strategii_socialno_ekonomicheskogo_nizhegorodskoy_oblasti_do_2035_goda.html)
3. Отчеты об исполнении бюджета Нижегородской области за последние 3-5 лет. Электронный ресурс. [https://mf.nobl.ru/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=188&Itemid=554](https://mf.nobl.ru/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=188&Itemid=554)
4. Сайт Центра развития ГЧП: Электронный ресурс. <https://pppcenter.ru/>.
5. Сапунов А.В. Управление социально-экономическим развитием регионов РФ в современной цифровой экономике. Вестник ИМСИТ. 2022. №3 (91). С.52-55.
6. Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Стратегический менеджмент в государственном регулировании. Наука и практика регионов. 2024. №2 (35). С.34-38.

### АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИЯ КАСКАРИНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ ТЕРРИТОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Козлова Е. А.,**

магистрант ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»,

E-mail: [alena-elena-koz@mail.ru](mailto:alena-elena-koz@mail.ru)

**Рашидов О. И.,**

к.э.н., доцент ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»,

E-mail: [oleg-rashidov@yandex.ru](mailto:oleg-rashidov@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье анализируется деятельность администрации Каскаринского муниципального образования в сфере благоустройства территории. Изучены внедряемые комплексные мероприятия, призванные улучшить качество жизни местного сообщества и развить инфраструктуру. Проведен обзор ключевых аспектов процесса благоустройства территорий в контексте привлечения населения.

**Ключевые слова:** муниципальное управление, благоустройство, озеленение, инфраструктура, демография, освещение территории, взаимодействие с населением.

## ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF THE KASKARINSKY RURAL SETTLEMENT ADMINISTRATION FOR THE IMPROVEMENT OF THE MUNICIPAL EDUCATION TERRITORY

Kozlova E. A., Rashidov O. I.

**Annotation.** The article analyzes the activities of the administration of the Kaskarinsky municipality in the field of landscaping. Comprehensive measures designed to improve the quality of life of the local community and develop infrastructure have been studied. An overview of the key aspects of the landscaping process in the context of attracting the population has been conducted.

**Key words:** municipal management, landscaping, landscaping, infrastructure, demography, lighting of the territory, interaction with the population.

Муниципальное управление представляет собой ключевую часть работы субъектов органов местного самоуправления, цель которой – упорядочить воздействие органов МСУ на функционирование муниципального образования, обеспечить условия для комфортного проживания в муниципалитете [1].

Комплексные меры по благоустройству жилых территорий включают в себя внедрение инженерных решений (установка оборудования, организация искусственного освещения), методов социально-бытового благоустройства, оказания социально-бытовых услуг для граждан, внешнего благоустройства (проведение озеленительных работ, совершенствование пешеходных и транспортных коммуникаций, установка скамеек, навесов, указателей, информационных щитов и др.). Сюда же относят внедрение экотехнологий, меры по организации санитарно-гигиенического контроля в населенных пунктах, с целью улучшения экологической обстановки [2].

Цель настоящего исследования – анализ результатов деятельности администрации Каскаринского муниципального образования по благоустройству территорий и пространств и выявление перспектив ее совершенствования.

Ст. 14-16 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», как задачи, решаемые органами МСУ, рассматривает следующие:



- улучшить благоустройство среды, провести озеленительные работы, рационально использовать, проводить природоохранные мероприятия, создавать благоприятные условия для воспроизводства лесов, территориально относящихся к поселению;
- создать рекреационное, культурное пространство для представителей местного сообщества, обустроить зоны, предназначенные для массового отдыха жителей;
- утвердить генпланы поселения, правила, связанные с землепользованием и строительными работами, а затем – проектировать планирование территорий, к реализации которого привлекаются организации с разрешениями на возведение объектов и т.д.;
- обеспечить оказание коммунальных услуг населению, его снабжение топливом;
- наладить сбор и вывоз ТБО и мусора;
- обеспечить качественное уличное освещение, установить указатели, чтобы помочь жителям и гостям поселения ориентироваться на местности [3].

Все перечисленные вопросы, связанные с благоустройством общественных пространств, решаются администрацией Каскаринского муниципального образования. Проанализированные результаты ее работы позволяют сделать следующие выводы по улучшению качества среды и жизни граждан. В частности, необходимо отметить позитивные демографические изменения: численность населения за последние 3 года увеличилась на 153 человека, это говорит об эффективности стратегии повышения социальной привлекательности населенных пунктов (рисунок 1).



Рисунок 1 – Динамика численности населения Каскаринского сельского поселения, 2022-2024 гг., чел.

Статистика по естественному приросту населения также внушает оптимизм: на 98 новорожденных – 83 умерших. Это значит, что условия жизни на территории достаточно стабильны, в частности, функционируют объекты значимой социальной инфраструктуры.

Доходы бюджета Каскаринского муниципального образования по итогам 2024 г. достигли 74,6 млн. руб. Его можно охарактеризовать как зависимый от внешних поступлений – дотаций, субсидий (доля безвозмездных поступлений составляет 52,5% от общей суммы бюджета за 2024 год).

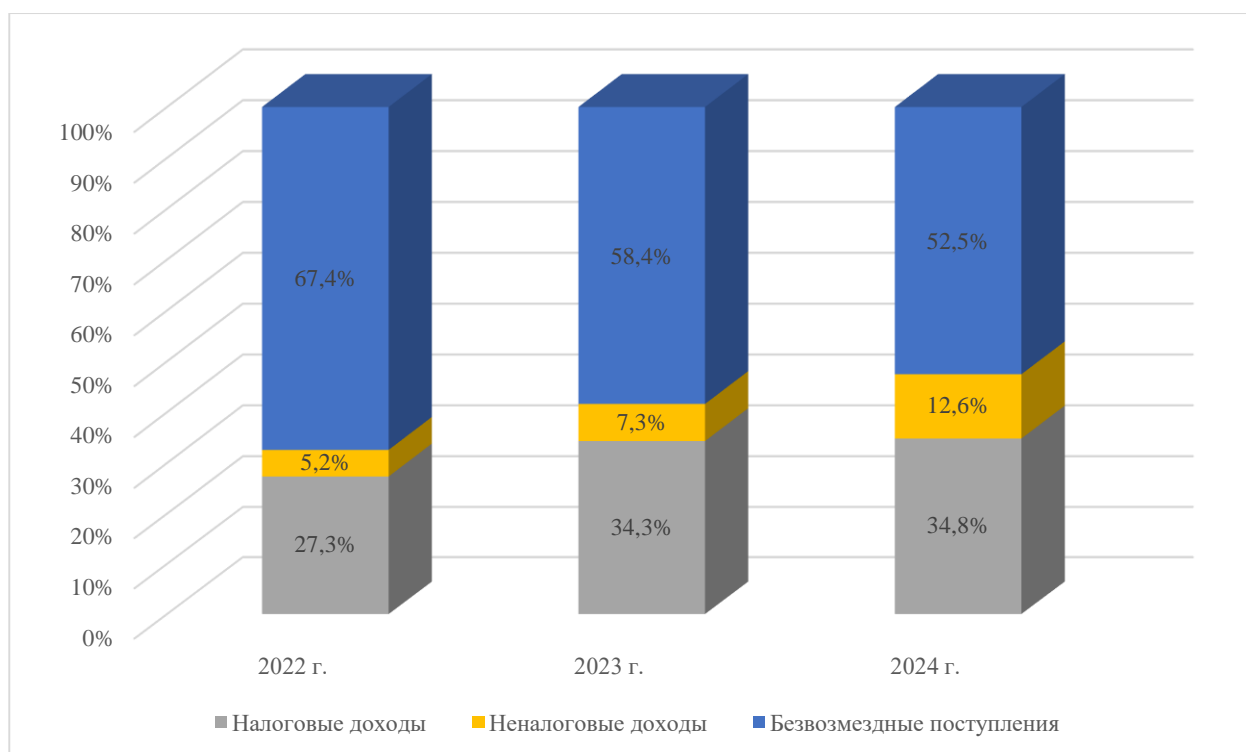


Рисунок 2 – Структура доходов бюджета Каскарино муниципального образования, 2022-2024 гг.

Органы МСУ в 2024 году расходуют до 70,6 млн. руб. на приоритетные направления деятельности. Это средства, предназначенные для решения общегосударственных вопросов, в том числе, на создание безопасной среды. Динамика объема расходной части бюджета Каскарино сельского поселения за 2022-2024 гг. представлена на рисунке 3.

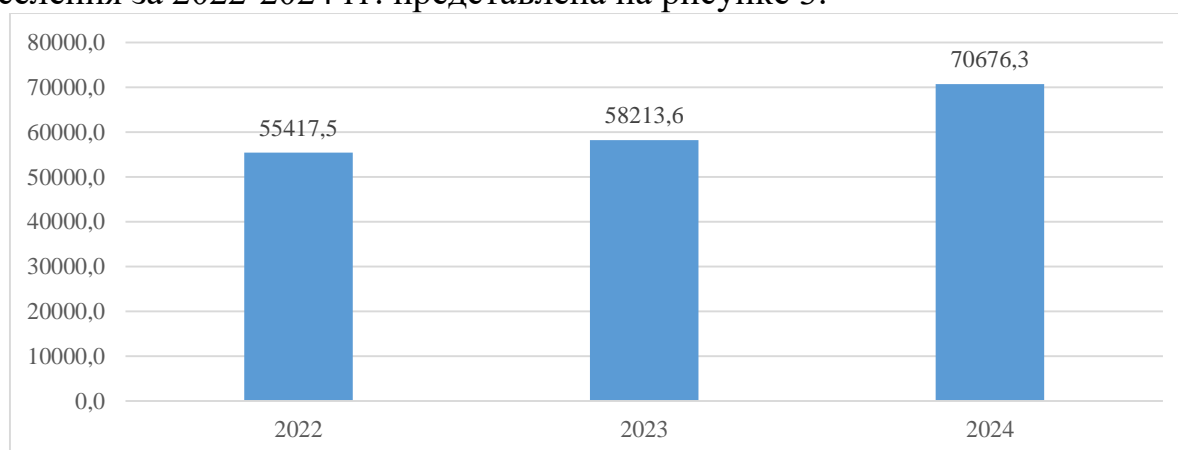


Рисунок 3 – Расходы бюджета Каскарино муниципального образования, 2022-2024 г. тыс. руб.

Представленный график демонстрирует увеличение расходной части бюджета Каскарино муниципального образования в течение трех лет. При этом, в 2023 году увеличение расходов составило 5,24 % по сравнению с 2022 г., а в 2024 произошло более существенное увеличение, которое по сравнению с 2023 годом составило 21,3%.

В структуре расходов наибольшую часть занимают общегосударственные расходы.

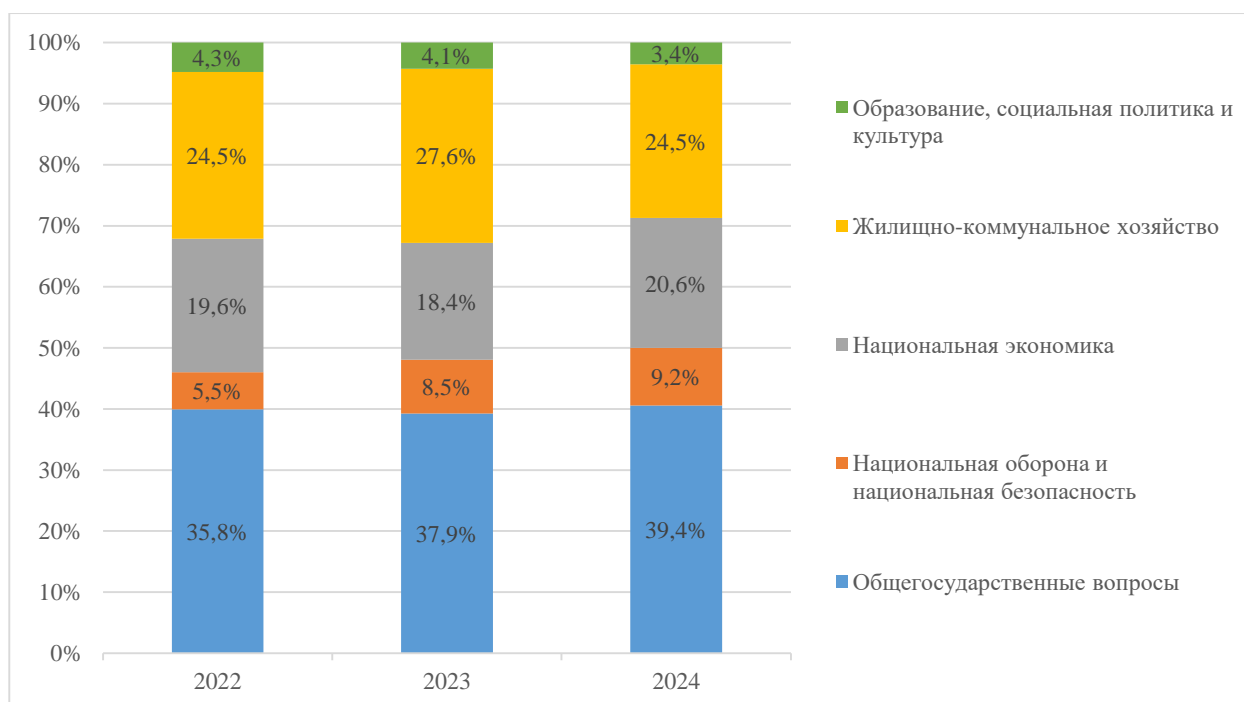


Рисунок 4 – Структура расходов бюджета Каскарино муниципального образования, 2022-2024 гг.

Расходы, связанные с благоустройством территории сельского поселения отнесены к категории расходов на ЖКХ, сумма по данной статье в 2024 году достигает 17,2 млн руб. и также увеличивается в динамике последние три года (рисунок 5).

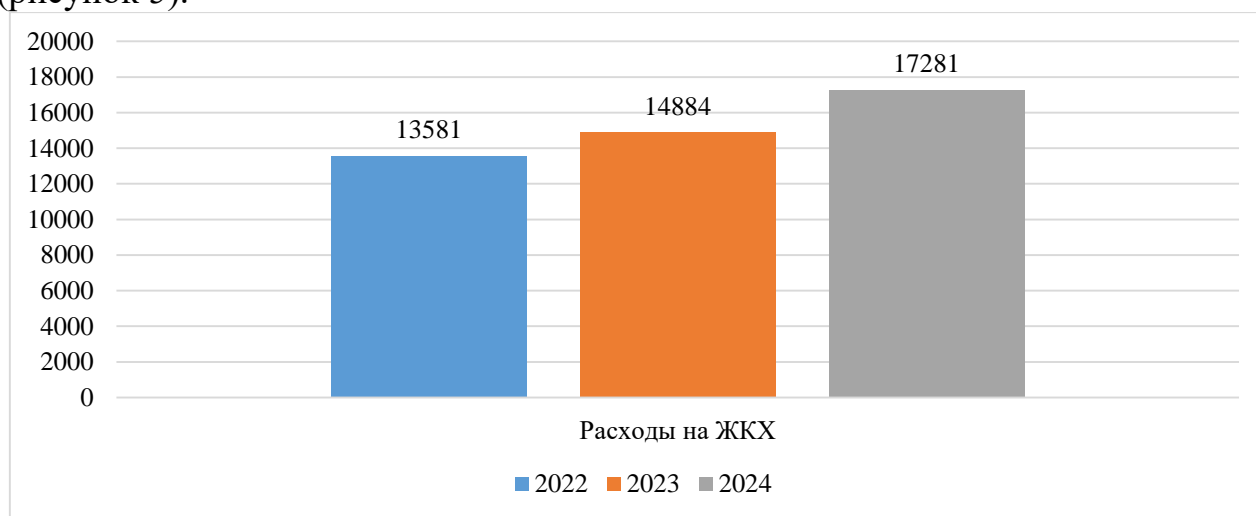


Рисунок 5 – Расходы бюджета Каскарино муниципального образования на ЖКХ, 2022-2024 г. тыс. руб.

Рост расходов на ЖКХ, включая на вопросы, связанные с благоустройством территории сельского поселения в 2023 году по сравнению с 2022 г. составил 9,6%, в 2024 г. по сравнению с 2023 г. 16,10%, что практически пропорционально общему увеличению расходной части бюджета СП.

Приведенные данные подтверждают понимание администрацией значимости подачи жителям качественных коммунальных ресурсов, оказании услуг по содержанию жилья. Перечисленные меры содействуют улучшению уровня жизни граждан, их позитивному отношению к территории проживания.

Установлено, что инициативы, связанные благоустройством, выдвигаются в ходе заседаний Думы сельского поселения, а также в рамках организации публичных слушаний. В 2020 г. выполнен ремонт местной средней школы, а также капитальный ремонт Дома культуры в с. Каскара. В 2021 году введена в эксплуатацию новая газовая котельная. В рамках реализации региональной программы «Модернизация первичного звена здравоохранения» в 2023 г. построено и введено в эксплуатацию здание новой поликлиники в с. Каскара. На 2025 г. запланировано обустройство остановочного комплекса с. Щербак на автодороге «Тюмень-Тобольск-Ханты-Мансийск». Безусловно, данные проекты и сроки их реализации зависят от регулярности и объемов финансирования на программы модернизации. В связи с чем, администрация занимается стратегическим планированием мероприятий и предусматривает привлечение инвестиций.

На территории происходит реконструкция транспортной системы. Так, за период с 2022 по 2024 гг. увеличилась протяженность автодорожна 9018 км. В этот период практически не проводились работы по увеличению автодорог с твердым покрытием, однако намечено существенное продвижение в создании проселочных дорог из грунта. Так, их протяженность возросла с 7,091 км до 18,432 км. Активно проводятся ремонтные работы, внедряются меры по улучшению транспортных коммуникаций, связывающих населенные пункты.

В поселении проводятся работы по улучшению уличного освещения, соответствующие установленным нормативам. Муниципальная власть стремится создать безопасные условия для передвижения жителей, продлить период активности, в том числе, в осенне-зимний период. По результатам 2024 г. отмечен рост протяженности сетей дворового энергоэффективного освещения, в указанный период она составляла до 81,9 км. Кроме того, регулярно появляются новые ремонтнопригодные светильники, их число доходит до 750 шт. Такой подход позволяет администрации организовать достаточный уровень освещенности, повысить безопасность среды проживания.

Муниципальная власть занимается организацией содержания территорий, поддержания порядка и чистоты. Также регулярно проводятся работы, связанные с содержанием кладбищ, благоустройством пространств и объектов, предназначенных для свободного доступа населения, в частности, ремонтируются скамейки, устанавливаются навесы, обустраивается пространство рекреации. Данные свидетельствуют о растущем контроле и качественном управлении благоустройством. Так, регулярно выдаются предписания о нарушении правил и стандартов, а это значит, что администрация заинтересована в сохранении внешнего облика поселения.

В ходе анализа также выявлено, что администрация Каскаринского муниципального образования в работах по благоустройству стремится разрешить самые актуальные проблемы, поступившие от граждан, а значит – стремится к продуктивному взаимодействию по вопросам организации общественных пространств. Таким образом, с учетом наметившихся

благоприятных демографических тенденций, улучшения инвестиционного климата, мер по совершенствованию транспортных коммуникаций и освещения улиц, привлечения к сотрудничеству общественности, можно спрогнозировать дальнейший прогресс курса на стабильность в регионе.

Предпринимаемые эффективные меры по организации деятельности администрации сельского поселения, касающиеся благоустройства, положительно сказываются на качестве жизни людей, их психоэмоциональном состоянии, открывают возможности для успешной реализации мероприятий социально-экономической стратегии по развитию МО. Тем важнее проанализировать программные документы с описанием целей и задач, решаемых администрацией.

Как приоритетное направление администрацией Каскаринского муниципального образования рассматривается деятельность, связанная с реализацией Программы, рассчитанной на 2023-2025 гг., цель которой состоит в организации благоустройства населенных пунктов. Предусматриваются работы, которые повысят функциональность и комфортность среды проживания[5]. В программе заявлены задачи, среди которых те, что связаны с уборкой и санитарным контролем территорий. В частности, речь идет о сборе и вывозе мусора из мест общего пользования.

Как уже было отмечено, муниципальная власть активно занимается уличным освещением в населенных пунктах, чтобы общественное пространство стало более безопасным и удобным. Помимо работ с благоустройством кладбищ, ведется контроль за объектами культурно-исторического значения, проводятся озеленительные работы, что в целом благоприятно отражается на общей экологической обстановке. Администрация стремится к поддержанию эстетически привлекательного облика территорий, благоустройству мест отдыха.

Программа финансируется из бюджетных средств, выделяемых Каскаринским муниципальным образованием. Ориентировочно расходы на запланированные и реализуемые мероприятия составят 46 765,0 тыс. руб., с ежегодным расходованием до 15 млн. руб.

Среди ожидаемых результатов Программы – соответствие выдвинутым плановым показателям по итогам ее окончательной реализации в 2025 г. Среди проводимых работ – существенно возрастающая протяженность участков с качественным уличным освещением, благоустройство мест захоронения в поселении. Также поставлена задача сохранить все обслуживаемые цветники и газоны, строить по одной детской площадке ежегодно.

Программа направлена на то, чтобы повысить уровень жизни населения Каскаринского муниципального образования, все плановые показатели, которые будут достигнуты, позволят увеличить комфортность и безопасность общественных пространств, придадут территориям привлекательности для жизни и социокультурной, деловой активности, станут фундаментом устойчивого развития муниципального образования.

При проведении анализа деятельности администрации Каскаринского муниципального образования по благоустройству территории установлено, что муниципальная власть комплексно решает актуальные проблемы местного населения, активно занимается реализацией целевых программ, призванных улучшить инфраструктуру, а значит – повысить качество жизни граждан. Отмечаются позитивные изменения в демографии МО, финансируются важные социальные и коммунальные проекты, установлена обратная связь с местным сообществом, которое также привлекается к благоустройству. Реагирование на пожелания и жалобы жителей сопровождается внесением коррективов в планирование развития территории. Прогнозируется, что с дальнейшей реализацией программ по благоустройству и улучшению условий жизни, Каскаринское муниципальное образование выполнит запланированные задачи по социально-экономическому развитию, росту инвестиционной привлекательности, укрепит локальную идентичность и окажет поддержку в раскрытии человеческого потенциала территорий.

#### Список использованных источников

1. Анализ финансирования государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий Курской области» / В. С. Левкина [и др.] // Вестник аграрной науки. – 2023. – № 6(105). – С. 130-136. – DOI 10.17238/issn2587-666X.2023.6.130. – EDN EIVTPM.
2. Пляскин А. А., Мелихова Т. В., Константинова Н. А. Благоустройство территорий муниципальных образований как аспект обеспечения муниципальной безопасности (на примере г. Иркутска Иркутской области) // Молодежная наука-развитию агропромышленного комплекса. – 2021. – С. 238-243.
3. Халиков, М.И. Основы государственного и муниципального управления. Учебное пособие для абитуриентов по направлениям подготовки 38.03.04 и 38.04.04 – Государственное и муниципальное управление. – Уфа: РИО БАГСУ, 2019. – 427 с.
4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2003. - № 40. - Ст. 3822.
5. Итоги работы Каскаринское СП. [Электронный ресурс]. – URL: <https://atmr.ru/munizipalnie-obrazovania/kaskarinskoe/itogi-raboty/> (дата обращения: 18.02.2025).
6. Паспорт муниципальной программы «Благоустройство территории Каскаринского муниципального образования» на 2023-2025 годы / Муниципальные программы Каскаринское СП. [Электронный ресурс]. – URL: <https://atmr.ru/munizipalnie-obrazovania/kaskarinskoe/munitsipalnye-programmy/> (дата обращения: 18.02.2025).
7. Анализ функционирования системы образования в сельских территориях региона / Д. И. Жилияков [и др.] // International Agricultural Journal. 2022. Т. 65. № 2.

8. Жилияков Д.И. Оценка и направления совершенствования планирования доходов местных бюджетов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2019. № 1. С. 113-118.
9. Зюкина, Л. И. Большие расходы и маленькие доходы - бюджетные проблемы муниципального образования / Л. И. Зюкина, Д. В. Зюкин, О. В. Бровкина // Наука и практика регионов. – 2016. – № 3(4). – С. 39-45.
10. Зюкин, Д. В. Оценка динамики и численности человеческих ресурсов Курской области / Д. В. Зюкин, Л. Н. Косинова, О. С. Косинова // Просветительство как основа развития личности и общества : сборник материалов XV международной научно-практической конференции, Курск, 22–23 апреля 2015 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2015. – С. 75-79.

## УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Сапунова Т. А.,**

*кандидат экономических наук, доцент НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия*

*E-mail: zipow@mail.ru*

**Порохня Ю. Ю.,**

*студентка 2 курса магистратуры направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия,*

*E-mail: porokhnia.yu@yandex.ru*

**Аннотация** В данной статье проводится анализ эффективности механизмов управления государственной экологической политикой в России, оценка достигнутых результатов и выявление перспективных направлений дальнейшего развития. Приведены примеры загрязнения окружающей среды в РФ. Выделены экологические проблемы, которые необходимо будет решать в ближайшее время. Определены факторы влияния на экологическую ситуацию в России.

**Ключевые слова:** законодательство, регулирование, мониторинг, планирование, финансирование, экологический контроль, нормирование, лицензирование, экологическая экспертиза, экологические платежи, стимулирование.

## MANAGEMENT OF THE STATE POLICY OF ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION

Sapunova T. A. Porokhnya Yu. Yu.

**Annotation.** This article analyzes the effectiveness of state environmental policy management mechanisms in Russia, evaluates the results achieved and identifies promising areas for further development. Examples of environmental pollution in the Russian Federation are given. The environmental problems that will need to be addressed in the near future are highlighted. The factors influencing the environmental situation in Russia have been identified.

**Key words:** legislation, regulation, monitoring, planning, financing, environmental control, rationing, licensing, environmental expertise, environmental payments, incentives.

Управление государственной политикой экологического развития Российской Федерации представляет собой комплекс мероприятий и стратегий, направленных на обеспечение устойчивого использования природных ресурсов, охрану окружающей среды и улучшение качества жизни населения. В условиях глобальных экологических вызовов, таких как изменение климата, загрязнение и сокращение биоразнообразия, эффективное управление экологической политикой становится одной из ключевых задач государства. [1]

Управление государственной политикой экологического развития РФ — это сложная и многоуровневая система, направленная на обеспечение устойчивого развития страны с учетом экологических факторов. Она включает в себя разработку, принятие, реализацию, мониторинг и корректировку мер, направленных на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов. [2]

Обеспечение экологической безопасности и устойчивого развития является приоритетной задачей государственной политики Российской Федерации. Для достижения этих целей разработан и осуществляется комплекс мероприятий, направленных на охрану природной среды, рациональное использование ресурсов и повышение уровня экологической культуры в обществе.

В последние годы в России было внесено много изменений в законодательство, касающееся охраны окружающей среды. Анализ законодательных инициатив в сфере охраны окружающей среды в России можно структурировать по следующим ключевым направлениям:

#### 1. Основные законодательные акты:

- Федеральный закон «Об охране окружающей среды» (1991 г.) — фундаментальный документ, устанавливающий принципы охраны природы, а также права и обязанности граждан и организаций в данной отрасли.

- Федеральный закон «Об экологической экспертизе» (1995 г.) — регулирует порядок проведения экологической экспертизы, что позволяет осуществлять контроль за потенциальным воздействием проектов на природу.

- Законы о переработке отходов (например, закон о «ТКО» — твердые коммунальные отходы) — направлены на улучшение систем обращения с отходами, включая сбор, сортировку и переработку. [3]

#### 2. Недавние инициативы и изменения:



- Стратегия экологической безопасности (утверждена в 2020 г.) — включает мероприятия по снижению выбросов загрязняющих веществ и улучшению качества окружающей среды в России.

- Национальный проект «Экология», стартовавший в 2019 году — нацелен на решение актуальных экологических задач, таких как очистка загрязненных водоемов и строительство очистных сооружений.

- Проект «Зеленая экономика» — предусматривает переход к устойчивым методам производства и потребления.

- Проекты по охране окружающей среды в отдельных регионах: Московская область: программы по озеленению и улучшению качества воздуха; Санкт-Петербург: планы по очистке Невы и охране водоемов; Калужская область: программы по экологии и устойчивому развитию, включая поддержку зеленых инициатив.

- Программы по улучшению качества воздуха. В крупных городах страны разрабатываются проекты, направленные на снижение уровня загрязнения, включая переход на экологичные виды транспорта и внедрение современных очистных технологий.

- Управление отходами. Многие регионы разрабатывают программы по сортировке и переработке мусора, в том числе строятся мусороперерабатывающие заводы.

### 3. Влияние на экологическую ситуацию:

- Улучшение качества окружающей среды: борьба с источниками загрязнения и повышение качества воздуха и воды на основе новых законодательных инициатив.

- Увеличение осведомленности и участие граждан: законы об экологической экспертизе и открытых данных способствуют росту общественного контроля и повышению ответственности как бизнеса, так и государственных структур.

- Необходимость адаптации законодательства: некоторые законы оказываются неэффективными из-за поспешной реализации или недостаточного финансирования, как, например, в вопросах утилизации отходов.

Государственная экологическая политика в России направлена на достижение следующих целей:

- Сохранение природной среды: защита экосистем, ресурсов и биоразнообразия.

- Устойчивое использование ресурсов: рациональное применение природных ресурсов с учетом их возобновляемости.

- Повышение качества жизни: рост благосостояния граждан и снижение негативного воздействия на здоровье населения.

- Превентивное управление экологическими рисками: предотвращение экологических катастроф и минимизация их последствий.

Несмотря на множество принятых законом и законодательных актов можно выделить экологические проблемы, которые актуальны на всей территории России:

1. Нерегулярное исполнение норм: несмотря на наличие законодательства, его реализация может быть затруднена, и контроль за исполнением может быть слабым.

2. Конфликты интересов: иногда коммерческие интересы могут противоречить экологическим требованиям, что приводит к нарушениям и ухудшению ситуации.

3. Необходимость системных изменений: принятие законов должно сопровождаться комплексными преобразованиями в экономике, образовании и общественном сознании.

Приведём статистические данные о состоянии экологических проблем в России. В Москва уровень загрязнения воздуха превышает среднегодовую норму в 1.5–2 раза. В 2020 году среднее значение составило примерно 14-20 мкг/м<sup>3</sup>. Генерация отходов превышает 20 миллионов тонн в год, из которых около 90% не перерабатывается. В Санкт-Петербурге в ряде районов уровень загрязнения воздуха также превышал нормативы, например, выбросы диоксида азота достигают 50-60 мкг/м<sup>3</sup>. Около 3 миллионов тонн отходов ежегодно, большая часть также отправляется на свалки. В Калининградской области около 60% рек и каналов превышают предельно допустимые нормы по загрязнению. В реке Волга более 70% проб воды показывает превышение ПДК по различным загрязняющим веществам. В Чукотской АО угрозы для 20% местных видов животных, включая морского котика и белого медведя. На сегодня в дикой природе насчитывается всего около 600 амурских тигров, что делает их одним из самых редких видов. По данным 2020 года, около 30% населения России страдает от заболеваний, связанных с неблагоприятной окружающей средой (например, респираторными заболеваниями). А в Сибири в 2021 году зафиксировано более 700 случаев аварий, связанных с разливами нефти и загрязнением в результате промышленных операций. [4]

Проведя, анализ результатов проектов по экологической безопасности в России за период 2020-2024 можно структурировать по нескольким важным направлениям, отражая достижения и выводы:

1. Национальный проект «Экология». Общие цели и задачи: основное направление — повышение качества окружающей среды, улучшение водных ресурсов, сокращение отходов и создание новой инфраструктуры. В результате реализации данного проекта была внедрена программа «Чистая вода». Благодаря которой произведена очистка и восстановлено более 100 водоемов, улучшено состояние водных ресурсов в различных регионах России. Также приняты новые стандарты для раздельного сбора и рост числа региональных центров по переработке.

2. Программы по охране атмосферного воздуха, способствовали снижению выбросов. Реализация проектов на промышленных предприятиях и в крупных городах позволила сократить выбросы загрязняющих веществ на 10-20% в ряде регионов, а поддержка через федеральные гранты способствовала модернизации очистных систем и экологических технологий на предприятиях. [5]

3. Программа по охране биологического разнообразия, способствовала созданию заповедников и защите редких видов. Открытие новых охраняемых природных территорий, таких как заповедники и национальные парки, что привело к увеличению площади охраняемых зон в стране. Расширение программ по охране исчезающих видов и экосистем, таких как программы по восстановлению популяций определенных видов животных.

4. Эколого-просветительские проекты осуществили поддержку инициатив общественных организаций. Внедрены программы, направленные на повышение осведомленности граждан о проблемах экологии и вовлечение их в совместные проекты. Увеличился рост числа образовательных программ и тренингов по вопросам устойчивого развития и экологии.

5. Внедрение инновационных технологий помогло использовать «умные» технологии. Что привело к разработке и внедрению систем мониторинга состояния окружающей среды с применением IoT и других цифровых технологий; увеличению числа стартапов и научно-исследовательских программ, направленных на создание новых экологически чистых технологий.

Можно сделать вывод, что проекты по обеспечению экологической безопасности в России в период с 2020 по 2024 годы привели к важным достижениям и изменили ситуацию в различных аспектах экологии. Однако для достижения устойчивых результатов необходимо продолжить развитие и совершенствование механизмов реализации этих программ.

Анализ управления государственной политикой экологического развития Российской Федерации показывает, как достижения, так и серьезные вызовы. С одной стороны, принят значительный объем нормативно-правовых актов, реализуются масштабные экологические проекты, идет активное международное сотрудничество. С другой стороны, недостаточное финансирование, проблемы с правоприменением, отсутствие должной координации между различными уровнями управления и недостаточная вовлеченность гражданского общества сдерживают прогресс. Для повышения эффективности управления необходимо усилить контроль за исполнением законодательства, совершенствовать систему экологического мониторинга, повысить прозрачность и доступность экологической информации, а также активизировать привлечение частных инвестиций в экологически чистые технологии. Решение этих задач потребует комплексного подхода и консолидации усилий всех заинтересованных сторон.

#### Список использованных источников

1. Сапунова Т.А., Короткая А.М. Система стратегического планирования в Российской Федерации. Вестник ИМСИТ. 2016. №1 (65). С.66-68.
2. Сапунов А.В. Управление социально-экономическим развитием регионов РФ в современной цифровой экономике. Вестник ИМСИТ. 2022. №3 (91). С.52-55.
3. Костюк, Л. В. (2021). Экологическая политика России: современные тенденции и вызовы. Экономика и социология. 2021. №4, С. 22-33.

4. Перескокова, Н. В., и Трофимов, С. А. Ключевые аспекты национальной экологической политики России. Вестник РГГУ. 2022. №1, С. 45-58.
5. Федеральный закон «Об охране окружающей среды» 1991 г.

## **ЖЕНСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ**

**Удовиченко К. А.,**

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ», РФ, ДНР, г. Донецк*

*E-mail: kudovichenko\_mvd21@mail.ru*

**Пустовойтова В. С.,**

*обучающийся образовательной программы магистратуры ФГБОУ ВО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ», РФ, ДНР, г. Донецк*

*E-Mail: vladochwxq@mail.ru*

**Аннотация.** Женское предпринимательство в последние десятилетия стало предметом интенсивных исследований и дискуссий в области экономических, социальных и культурных изменений. В данной статье рассматриваются теоретические модели женского предпринимательства и особенности их внедрения в различных контекстах. Проанализировано влияние социальных, экономических, культурных и политических факторов на развитие женского предпринимательства, а также предложены рекомендации для дальнейшего совершенствования этой сферы.

**Ключевые слова:** женское предпринимательство, гендерное неравенство, возможности для бизнеса, поддержка предпринимательства.

## **WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP: THEORETICAL MODELS AND IMPLEMENTATION FEATURES**

**Udovichenko K. A. Pustovoitova V. S.**

**Annotation.** In recent decades, women's entrepreneurship has been the subject of intense research and discussion in the field of economic, social and cultural change. This article examines the theoretical models of women's entrepreneurship and the specifics of their implementation in various contexts. The influence of social, economic, cultural and political factors on the development of women's entrepreneurship is analyzed, and recommendations for further improvement of this area are proposed.

**Key words:** Women entrepreneurship, funding disparities, gender inequality, business opportunities, entrepreneurial support.

Процессы реструктуризации российской экономики при переходе к рыночной модели открыли широкие возможности перед каждым, особенно в сфере предпринимательства. В таких условиях женщины активно интегрируются в различные виды жизнедеятельности, обусловлены потребностями рыночной экономики, в частности в предпринимательскую деятельность.

Гендерный аспект современных рыночных экономических отношений приобретает особое значение в связи с тем, что женщины не только продолжают оставаться одним из решающих факторов общественного производства в целом, но и через то, что именно разворачивание женского предпринимательства создает сегодня возможности для наращивания инновационного потенциала современной экономики.

Наблюдение за современным развитием предпринимательства свидетельствует о том, что в России этой деятельностью занимаются как мужчины, так и женщины. Однако данных для точной оценки роли женщин в развитии отечественного предпринимательства пока не хватает. Официальная статистика не проводит гендерного дезагрегирования данных относительно развития предпринимательства в России. Это затрудняет и ограничивает возможности ученых в осуществлении глубокого анализа динамики проблем женского предпринимательства и выявления тенденций его развития [1].

В реалиях современной экономики доля женского предпринимательства является динамичной частью малого и среднего предпринимательства по статистике более 25 % новые бизнес-структуры по всему миру создаются женщинами.

В Российской Федерации ежегодно процент женщин-предпринимателей увеличивается. По данным Корпорации малого и среднего предпринимательства, к марту 2025 года в России было зарегистрировано 1,8 млн женщин-предпринимателей. Доля женского бизнеса составила 41,4% от общего числа предпринимателей.

Больше всего именно российских женщин, которые владеют компаниями по предоставлению клининговых услуг, на втором месте-бьюти-индустрия (парикмахерские, салоны красоты и т. д.), сфера социальной помощи занимает третье место в рейтинге компаний [2].

Модель Бартола и Мартинса применительно к женскому предпринимательству выделяла следующие факторы, которые мотивируют женщину к осуществлению предпринимательской деятельности: личностные характеристики, обстоятельства жизненного пути, факторы среды и сопутствующие факторы (рис. 1).

Исследователи продемонстрировали влияние личностных характеристик женщин на предпринимательскую деятельность с точки зрения с двух направлений – внутренние факторы (включающие характеристики личности) и внешние (формирующие характеристики личности). Отметили, что большинство женщин начали собственный бизнес вследствие личной

потребности в достижениях и самореализации, благодаря высокому внутреннему контролю и умению перебороть собственную нерешительность.

В то время как внешние характеристики, которые могут влиять на женщин-предпринимателей, включают: семейную среду, образование, возраст и рабочий опыт. Еще одним важным фактором, который обычно влияет на женщин, являются жизненные обстоятельства. Предпосылками, в значительной степени обуславливающими возникновение этого фактора, могут быть: неудовлетворительная рабочая среда, понижение в должности, карьерные переходы и положительный опыт.



Рисунок 1 - Факторы, влияющие на целесообразность открытия нового предприятия

Факторы среды и сопутствующие факторы – это факторы, которые имеют отношение к благоприятным условиям и выступают основой для начала бизнеса. К таким факторам относят: достаточное финансирование, наличие квалифицированной рабочей силы, доступность материалов, наличие свободной рыночной ниши, наличие инфраструктуры (например, земли, транспорта, электроэнергии и т.д.) и вспомогательной системы обслуживания.

Оценка замыслов и возможностей реализации предпринимательской деятельности является важным этапом на пути открытия предпринимательской деятельности. Все перечисленные факторы влияют на целесообразность и возможность открытия нового предприятия женщиной. Чем выше интенсивность этих факторов, тем больше возможности для возникновения нового предприятия [3].

На рисунке 2 показана модель предпринимательской мотивации Кельдсена и Нельсона, которая показывает, что предпринимательское действие,

которое представляет собой зависимый фактор, является функцией комбинации независимых факторов и факторов среды.

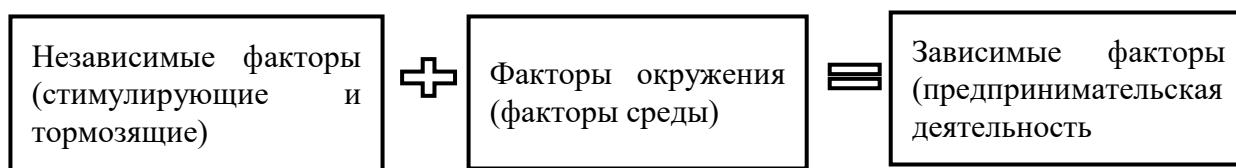


Рисунок 2 - Мотивационная структура становления предпринимательства

Менсор в своей модели расширил список факторов, которые способны стимулировать или замедлять развитие женского предпринимательства. В этот список он отнёс: финансовые (экономические), психологические, социологические факторы и факторы окружения.

Следовательно, мотивация предпринимательской деятельности женщин – это совокупность экономических, социологических, психологических факторов и факторов окружения и желание женщины начать свою предпринимательскую деятельность.

Под финансовыми факторами понимают: отсутствие финансов, препятствия в налоговой системе, бюрократическую волокиту, политику отношения к малым предприятиям, отсутствие предыдущего опыта на финансовой арене, отсутствие уверенности в представлении бизнес-планов и тому подобное.

По данным Менсора, наличие этих факторов (мотивационных факторов) обосновывает желание (способность) осуществлять предпринимательскую деятельность, результатом которой является создание предприятия. Идеи модели Менсора изображены на рис. 3 [4].



Рисунок 3 - Структурная схема действия мотивационных факторов на пути открытия предприятия

Эта модель охватывает многие факторы, влияющие на организацию предприятия. Здесь интегрируются все мотивационные факторы, а также собственное желание женщины заниматься предпринимательской деятельностью.

Сегодня в Российской Федерации экономическая специфика женского предпринимательства связана, во-первых, с отраслевой принадлежностью (сфера услуг, торговля и т.д.), а во-вторых, с подходом к бизнесу, который предусматривает движение «не от возможностей прибыли – к бизнесу, а от возможностей реализации в бизнесе – к прибыли». Разграничение женщин и

мужчин по разным отраслям предпринимательства все еще происходит по гендерному принципу [5].

Так, к отраслям, которые меньше всего «освоены» женщинами, относят строительство и транспорт; к отраслям, не имеющим четко выраженной гендерной составляющей, относят промышленность, сельское хозяйство, оптовую торговлю, финансовую сферу; в то же время, к отраслям, которые активно «осваивают» женщины-предприниматели, относятся розничная торговля, наука, культура, социальная сфера.

Можно выделить особенности деловых стратегий женщин-предпринимателей: - способность найти новую идею, создать инновационный проект. Женщины понимают, что для развития недостаточно просто существования в какой-то предпринимательской «нише». Недостаточно также и снижать затраты, находить и использовать инновации. Поэтому в перспективе нужно менять структуру бизнеса [6].

Женщины-предприниматели отмечают, что, во - первых, конкуренция часто не повышает, а снижает качество услуг, поскольку они не способны в полной мере конкурировать с государством, особенно в таких капиталоемких отраслях, как медицина; во-вторых, развитие негосударственного сектора осуществляется сейчас преимущественно в направлении стратегии поиска свободных ниш - тех видов услуг, которые государство пока не предоставляет.

Очевидно, что стратегия ниш является альтернативой конкуренции. Важным условием успеха женского предприятия и результатом его деятельности является социальная сеть, которая представляет собой средство решения профессиональных проблем, канал обмена информацией, среду для рождения новых идей и построения карьеры.

Исходя из мирового опыта, можно утверждать, что женское предприятие отличается от мужского рядом факторов:

- мотивацией основания и развития собственного бизнеса;
- экономическими секторами предпринимательской деятельности;
- количеством наемных работников;
- масштабами финансовых операций и прибылью;
- количеством времени, посвященного занятию бизнесом;
- объемами привлеченных кредитов;
- уровнем выживания предприятий;
- имеющимся опытом;
- уровнем образования.

Что касается образования и правовой образованности, можно сказать, что подавляющее большинство женщин-предпринимателей понимают важность не только наличия высшего образования, но и знания действующего законодательства, и готовы компетентно защищать свой бизнес.

Также необходимо выделить основные проблемы и препятствия, усложняющие предпринимательскую деятельность женщин.

К специфическим барьерам, которые вредят развитию исключительно женского предпринимательства, относят [7]:



- отсутствие у женщин необходимого опыта работы в бизнесе;
- проблемы получения средств для организации собственного дела и обеспечения его функционирования, неравный доступ к кредитным и финансовым ресурсам;
- нехватка времени для занятий бизнесом из-за того, что женщина-предприниматель должна совмещать руководство своим предприятием с функциями воспитания детей и ведением домашнего хозяйства;
- сложившиеся в обществе гендерные стереотипы, препятствующие участию женщины в бизнесе наравне с мужчинами (восприятие ее как бизнес-партнера);
- до сих пор довольно низкий статус женщин в обществе, политике и культуре, а также связанные с этим ограниченные возможности.

Таким образом, женское предпринимательство является динамичной и многообразной областью, требующей комплексного анализа различных факторов и теоретических подходов. Устранение барьеров и создание поддерживающей среды для женщин-предпринимателей может значительно увеличить их вклад в экономическое развитие и социальное благополучие. Будущее женского предпринимательства зависит от дальнейших исследований, инициатив и взаимодействия между государством, бизнесом и обществом.

#### Список использованных ресурсов

1. Алимпиева А.В. Женское предпринимательство в белорусском и российском публичном дискурсе // *Primo Aspectu*. 2019 № 4(32). С. 19–30.
2. Баскакова М. Е., Соболева И. В. Баланс семьи и работы: новые возможности в условиях цифровой экономики // *Народонаселение*. 2018 Т. 21 № 3 С. 122–135.
3. Баженов А.Ю. Женское предпринимательство –перспективный потенциал развития экономики // *Российское предпринимательство*. 2018 № 5
4. Исакова Н. Гендерные сборники и различия в предпринимательской деятельности / Н.Исакова // *социология: теория, методы, маркетинг*. - 2020. - № 2. - С. 144-153.
5. Chicony L. Determining women entrepreneurial motivation: a review of theoretical models / L. Chinonye, A. Maxwell, M. Akinbode // *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*. – 2022. – № 3. – p. 43–54.
6. Kjeldsen J. The Circumstances of Women Entrepreneurs / J. Kjeldsen, K. Nielsen. – Copenhagen: Danish Agency for Trade and Industry, 2021. - 190 с.
7. Кирквуд, Дж. Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship // *Gender in Management*. – 2021. – № 5. – p. 346–364.
8. Теоретические основы управления человеческим капиталом на региональном рынке труда / О.С. Фомин [и др.] // *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 7 (120). С. 305-308.
9. Зюкин, Д. В. Социальные основы формирования трудовых ресурсов / Д. В. Зюкин // *Наука и практика регионов*. – 2015. – № 1(1). – С. 12-20.

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИЙ, И ЕЁ РЕАЛИЗАЦИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Сапунев А. В.,**

*кандидат экономических наук, доцент НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия*

*E-mail: dismallll@mail.ru*

**Яковцева Р. О.,**

*студентка 2 курса бакалавра направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия,*

*E-mail: radayakovseva0505@gmail.com*

**Аннотация.** Сегодня развитие инноваций особенно важно для России из-за внешних ограничений и усиливающейся конкуренции. В статье рассматриваются основные направления государственной политики в этой сфере, такие как законы, программы поддержки, работа институтов развития и подготовка кадров. Также поднимаются вопросы слабой связи между наукой и бизнесом и предложены пути решения этих проблем. Автор делает вывод о необходимости улучшения существующей системы поддержки инноваций. На основе анализа сформулированы предложения по совершенствованию государственной инновационной политики.

**Ключевые слова:** инновация, государственная политика, НИОКР, институты развития, кадровый потенциал, стратегия развития

## STATE POLICY IN THE FIELD OF INNOVATION, AND ITS IMPLEMENTATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

**Sapunov A. V., Yakovtseva R. O.**

**Annotation.** Today, the development of innovations is especially important for Russia due to external constraints and increasing competition. The article examines the main directions of state policy in this area, such as laws, support programs, the work of development institutions and personnel training. The issues of weak connection between science and business are also raised and ways to solve these problems are proposed. The author concludes that it is necessary to improve the existing innovation support system. Based on the analysis, proposals for improving the state innovation policy are formulated.

**Key words:** innovation, public policy, R&D, development institutions, human resources, development strategy

Современное развитие экономики Российской Федерации требует не просто адаптации к быстро меняющимся условиям глобального рынка, но и

выработки собственных, устойчивых моделей инновационного роста. В условиях усиливающейся международной конкуренции и на фоне санкционного давления инновационная деятельность становится стратегическим приоритетом государственной политики. Государство играет ключевую роль в формировании инновационной среды, задавая нормативно-правовую рамку, обеспечивая финансирование научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), стимулируя сотрудничество между наукой и бизнесом.

На сегодняшний день в России существует целый ряд программных документов, регулирующих развитие инновационной сферы: Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года, государственные программы «Научно-технологическое развитие Российской Федерации», «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности», а также федеральные проекты в рамках национального проекта «Наука и университеты». Несмотря на многоуровневую систему поддержки, эффективность реализации инновационной политики по-прежнему вызывает споры и требует всестороннего анализа. [1]

Целью данной работы является анализ ключевых направлений государственной инновационной политики Российской Федерации, оценка механизмов её реализации и выработка рекомендаций по повышению эффективности инновационного развития на основе международного и отечественного опыта.

Методологической основой исследования выступают комплексный и системный подходы к анализу государственной политики. Используются методы сравнительного анализа, нормативно-правовой экспертизы, а также статистического анализа открытых данных Росстата, Минобрнауки и других источников. Анализируется структура и динамика государственной поддержки инновационной деятельности, функционирование институтов развития, результаты внедрения ключевых программ.

Ключевыми документами, определяющими рамки государственной инновационной политики, являются:

- Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года;
- Федеральные научно-технические программы;
- Национальный проект «Наука и университеты».

В них обозначены приоритетные направления — цифровые технологии, медицина будущего, агропромышленные и биотехнологии, энергетика и ресурсосбережение, и пр.

Однако, по данным Счетной палаты, эффективность реализации этих стратегий не всегда соответствует заявленным целям. Например, степень внедрения разработанных технологий в реальный сектор экономики остаётся низкой. [2]

В России создана развитая сеть институтов развития: Фонд содействия инновациям, РВК, Сколково, ВЭБ.РФ, РОСНАНО и др. Их задачи — от финансирования стартапов до вывода технологий на рынок. Несмотря на

разнообразие инструментов поддержки, существенным остаётся разрыв между наукой и бизнесом. Часто результаты исследований не находят коммерческого применения. Проблема — в недостатке венчурного капитала, слабой готовности предпринимательского сообщества к инновациям, рисках долгосрочного инвестирования. [3]

Для повышения эффективности институциональной поддержки требуется усиление взаимодействия институтов развития с университетами и отраслевыми предприятиями.

Государство активно использует механизм госзаказа для стимулирования инновационной активности, однако процедура зачастую формальна и не ориентирована на высокотехнологичные решения. Необходимо совершенствование нормативной базы 223-ФЗ и 44-ФЗ с акцентом на приоритет инновационных продуктов.

Важным направлением является поддержка молодых ученых, аспирантов, инженерных кадров. Программы «Приоритет 2030», гранты Президента РФ, стипендии для талантливой молодежи — всё это формирует основу для будущего инновационного прорыва.

Тем не менее, сохраняется утечка кадров: по оценкам экспертов, ежегодно Россию покидают до 20 000 научных работников. Необходимо совершенствование механизмов привлечения исследователей и создания привлекательной среды для работы в отечественных институтах. [3]

Важную роль в этом играют не только государственные инициативы, но и развитие корпоративного сектора, способного предложить конкурентные условия труда и самореализации. В странах ОЭСР уровень инвестиций в НИОКР достигает 2–3% ВВП, тогда как в России этот показатель не превышает 1.1%. В Южной Корее и Израиле — свыше 4%. Это требует пересмотра государственной финансовой стратегии и наращивания доли частного сектора в инвестициях.

Международный опыт показывает, что устойчивый инновационный рост возможен только при наличии высокоэффективной системы трансфера технологий и поддержки стартапов.

Анализ государственной политики в области инноваций в Российской Федерации позволяет сделать вывод о наличии комплексной нормативной и институциональной основы для поддержки инновационного развития. В стране приняты важные стратегические документы, реализуются государственные программы и национальные проекты, функционируют институты развития, внедряются механизмы стимулирования научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности. Однако при всех усилиях сохраняется разрыв между стратегическими целями и фактическими результатами инновационной политики. [4]

Одним из центральных вызовов остаётся низкий уровень коммерциализации научных разработок. Несмотря на относительно высокое качество фундаментальных исследований в ряде областей (например, в физике, математике, химии), большая часть научных результатов не доходит до стадии

внедрения в экономику. Проблема заключается не только в недостатке финансов, но и в слабой координации между наукой, производством и государством, а также в отсутствии комплексной системы трансфера технологий.

Другим важным аспектом является финансирование инновационной деятельности. В структуре затрат на НИОКР в России преобладают государственные источники, в то время как доля частного сектора остаётся низкой по сравнению с развитыми странами. Это указывает на ограниченное участие бизнеса в инновационных процессах, что в свою очередь связано с высокими рисками, недостаточной защитой интеллектуальной собственности и нехваткой институциональных стимулов для частных инвесторов. [5]

Институты развития играют важную роль в формировании инновационной среды, однако часто они дублируют функции друг друга, работают в условиях недостаточной прозрачности и не обладают чётко обозначенной зоной ответственности. Необходимо оптимизировать их деятельность, усилив специализацию и повысив ответственность за достигнутые результаты. [6]

Особого внимания требует кадровый потенциал научно-технологической сферы. Устаревание кадров, дефицит молодых учёных и отток квалифицированных специалистов за рубеж — серьёзные угрозы долгосрочному развитию. Существующие меры поддержки, включая грантовые программы, стимулируют индивидуальные успехи, но пока не решают проблему системного обновления научного сообщества. Назрела необходимость формирования устойчивой социальной и профессиональной инфраструктуры, ориентированной на сохранение и привлечение талантливых специалистов.

На фоне этих вызовов позитивные примеры международного опыта — Южная Корея, Израиль, Финляндия — демонстрируют важность тесного взаимодействия между всеми участниками инновационной экосистемы: государством, бизнесом, университетами, научными центрами и обществом. Для России важно не только заимствовать эффективные практики, но и адаптировать их с учётом специфики национальной экономики, регионального неравенства и геополитических ограничений.

Одним из перспективных направлений может стать развитие инновационных кластеров и научно-образовательных центров мирового уровня, обеспечивающих концентрацию ресурсов, кадров и технологий. Важно развивать цифровую инфраструктуру, продвигать открытые формы научной кооперации, внедрять механизмы оценки и мониторинга эффективности инновационной политики на всех уровнях управления.

Таким образом, реализация государственной инновационной политики требует системного и сбалансированного подхода, в рамках которого приоритеты определяются не только стратегическими задачами, но и текущими социально-экономическими вызовами. Только при условии устранения институциональных барьеров, создания эффективных каналов коммуникации

между всеми участниками инновационной деятельности и повышения мотивации бизнеса к участию в НИОКР можно ожидать реального технологического прорыва.

В перспективе особую роль будут играть гибкие и адаптивные модели управления, способные реагировать на меняющиеся внешние и внутренние условия. Государство должно выступать не только регулятором, но и активным участником инновационного процесса, способным формировать долгосрочную повестку, обеспечивать предсказуемость и стабильность, поддерживать инициативу снизу и поощрять прорывные решения.

#### Список использованных источников

1. Гохберг Л.М., Кузнецова Т.Е., Маркушевич К.В. Инновационное развитие России: вызовы и перспективы // Вопросы экономики. — 2020. — № 5. — С. 5–26.
2. Инновационное развитие: стратегия для России / под ред. Л.М. Гохберга. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 352 с.
3. Иванов В.В. Государственная инновационная политика: институциональные основы и механизмы реализации // Проблемы прогнозирования. — 2021. — № 3. — С. 112–123.
4. Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Стратегический менеджмент в государственном регулировании. Наука и практика регионов. 2024. №2 (35). С.34-38.
5. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207967/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/)
6. Гришин И.А. Государственное регулирование инновационной деятельности в России // Экономика и управление. — 2022. — № 4. — С. 34–42.

### ЭВОЛЮЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**Черная Л. В.,**

*кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк*

*E-mail: luche58@mail.ru*

**Косинский А. А.,**

*обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк*

*E-mail: kosinskiy06@bk.ru*

**Карпович Д. Ю.,**

обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия  
управления и государственной службы», г. Донецк

E-mail: karpovich@mail.ru

**Аннотация.** Статья исследует трансформацию корпоративной культуры через призму исторических парадигм и современных вызовов. Выделены ключевые этапы, тенденции и принципы формирования. Проанализировано влияние технологических, социальных и экономических факторов на корпоративные ценности и управленческие подходы. Особое внимание уделено вызовам глобализации, цифровизации и ESG-трансформации. На основе исторического анализа предложены принципы адаптации корпоративной культуры для повышения вовлеченности персонала и устойчивого развития бизнеса.

**Ключевые слова:** эволюция корпоративной культуры, исторические тенденции, принципы, цифровая трансформация, социальная ответственность, устойчивое развитие.

#### EVOLUTION AND CREATION OF CORPORATE CULTURE IN BUSINESS

Chernaya L. V., Kosinsky A. A., Karpovich D. Yu.

**Annotation.** The article explores the transformation of corporate culture through the prism of historical paradigms and modern challenges. Key stages of its development, trends, and formation principles are identified. The influence of technological, social, and economic factors on corporate values and management approaches is analyzed. Special attention is paid to the challenges of globalization, digitalization, and ESG transformation. Based on historical analysis, principles for adapting corporate culture to enhance employee engagement and sustainable business development are proposed.

**Key words:** evolution of corporate culture, historical trends, principles, digital transformation, social responsibility, sustainable development.

В условиях стремительной цифровизации и изменения парадигмы управления корпоративная культура перестает быть статичным элементом предприятия, превращаясь в динамичный фактор конкурентного преимущества. Современные исследования McKinsey и Deloitte подтверждают, что компании с адаптивной культурой демонстрируют на 26% более высокие показатели роста и на 72% большую устойчивость к кризисам. Эволюция корпоративной культуры демонстрирует переход от механистических моделей к живым экосистемам, где традиционные ценности интегрируются с цифровыми компетенциями и принципами устойчивого развития. Критическими факторами успеха становятся: способность к антихрупкости, этическая технологичность и экосистемное мышление.

В современных условиях цифровизации и трансформации организационных структур перед отечественными предприятиями встает

вопрос о необходимости адаптации корпоративной культуры к появляющимся вызовам. Так, цифровой разрыв поколений приводит к необходимости интеграции традиционных ценностей с цифровым мышлением Gen Z. Гибридный формат работы создает культурный разрыв между офисными и удалёнными сотрудниками, что требует от предприятия сохранения культурной идентичности в условиях распределённых команд. Data-driven управление порождает трансформацию ценностных ориентиров в эпоху цифровых метрик. Кризис лояльности вызывает падение вовлеченности сотрудников на 40%. Все это может привести к снижению вовлеченности сотрудников, падению эффективности труда и возникновению внутренних конфликтов. В данном аспекте, важно определить закономерности эволюции корпоративной культуры, учитывая исторические тенденции и принципы для создания ее эффективной модели развития в современных реалиях предпринимательской деятельности.

Проблемы эволюции и развития корпоративной культуры исследуются представителями различных научных школ. Среди ключевых авторов и их вкладов можно выделить классических теоретиков Э. Шейна, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, которые разрабатывали модели и типологию корпоративной культуры, а также теории культурных измерений. Современные исследователи Р. Куинн, К. Кэмерон, Дж. Коттер и др. исследовали взаимосвязи культуры и организационной эффективности, роль культуры в процессах организационных изменений, модели конкурирующих ценностей.

Ученые российской школы В. Спивак (разработка методик диагностики и управления корпоративной культурой), Т. Соломанидина (исследования эволюции организационных культур в условиях трансформации), А. Занковский (изучение взаимосвязи культуры и организационного поведения) и др. продолжили исследования классиков. Кроме того, важнейшие научные дискуссии ведутся вокруг вопросов измерения и управления культурной динамикой в условиях цифровой трансформации и глобальных вызовов устойчивого развития (Л. Эдмондсон, Д. Тапскотт, Дж. Берсин и др.).

Цель статьи заключается в определении исторических тенденций и трендов для адаптации корпоративной культуры к современным условиям.

Эволюция корпоративной культуры в бизнесе представляет собой сложный и многоэтапный процесс, отражающий изменения в социально-экономических, политических и технологических условиях развития общества. На протяжении веков корпоративная культура претерпевала значительные трансформации, переходя от традиционных семейных и гильдейских моделей к современным концепциям организационного управления, ориентированным на инновации, вовлеченность сотрудников и устойчивое развитие.

На ранних этапах развития предпринимательства, в эпоху доиндустриального общества, корпоративная культура имела преимущественно локальный характер и базировалась на традиционных устоях семейного бизнеса и ремесленных гильдий. Основными принципами управления были преемственность, патриархальный подход и личные взаимоотношения между владельцем бизнеса и его работниками. Предприятия этого периода



характеризовались высокой степенью личной ответственности и жестким следованием корпоративным нормам, которые передавались из поколения в поколение.

В эпоху позднего Средневековья и Ренессанса с развитием торговых и производственных отношений стали формироваться первые прототипы корпоративной культуры в ее современном понимании. Так, появление торговых компаний (Британская Ост-Индская, Голландская Вест-Индская, Шведская Ост-Индская и др.) обусловило необходимость введения четких правил взаимодействия, регламентации ответственности сотрудников и разделения функций между управленческими уровнями. В этот период началось становление первых корпоративных кодексов, регулирующих нормы поведения работников [1].

Промышленная революция XVIII–XIX вв. привела к радикальным изменениям в организации труда и управлении предприятиями. Масштабное развитие заводов и фабрик потребовало централизации и строгого контроля за производственными процессами. Корпоративная культура данного периода основывалась на принципах бюрократии, жесткой дисциплины и вертикальной системы управления. Одной из ключевых концепций, повлиявших на развитие корпоративной культуры в этот период, стало учение Ф. Тейлора о научном управлении. Предложенные им методы предполагали стандартизацию трудовых процессов, внедрение жестких норм производительности и детальное разделение функций работников. Вместе с тем, несмотря на то, что тейлоризм способствовал повышению эффективности труда, он порождал отчуждение сотрудников от компании, так как в большинстве случаев игнорировались личностные факторы. Однако, в дальнейшем интерпретация принципов Тейлора потребовала перехода от механистической к бионической организации труда, где стандарты служат каркасом для творческой адаптации, а не жесткими ограничителями. Ключевой показатель эффективности – не строгое соблюдение норм, а способность системы к самооптимизации.

Начало XX века ознаменовалось формированием новых подходов к управлению предприятием, ориентированным на человеческий фактор. В частности, идеи Э. Мэйо, основанные на результатах Хоторнских экспериментов, продемонстрировали, что производительность труда работников во многом зависит от психологического комфорта, уровня мотивации и качества межличностных коммуникаций. Это привело к постепенному смещению акцента корпоративной культуры с дисциплинарных норм на создание благоприятного внутреннего климата [2].

Во второй половине XX века корпоративная культура приобретает все более выраженные индивидуальные черты, обусловленные спецификой деятельности предприятий, их миссией и ценностями. Появление крупных транснациональных корпораций (ТНК) потребовало разработки уникальных моделей корпоративной культуры, адаптированных к многонациональным коллективам и различным национальным традициям.

В 1980-1990-е годы, в условиях растущей конкуренции и глобализации, многие компании стали акцентировать внимание на вовлеченности сотрудников, развитии корпоративного духа и формировании общей системы ценностей. В этот период популярность приобрели концепции организационного поведения, бережливого производства, а также корпоративного брендинга, ориентированного не только на клиентов, но и на самих сотрудников. Ведущие компании начали внедрять практики внутреннего PR, корпоративного обучения и развития кадров, что способствовало укреплению организационной идентичности [3].

С началом XXI века корпоративная культура претерпела значительные изменения под влиянием цифровизации, новых моделей управления и трансформации ценностей общества. Современные компании стремятся к большей гибкости, плоским структурам управления и вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений.

Одним из наиболее заметных трендов последнего десятилетия стало развитие концепции Agile-организаций, предполагающих адаптивность и оперативность в изменяющихся условиях рынка. Компании с развитой корпоративной культурой делают ставку на автономность команд, прозрачность внутренних процессов и ориентацию на результат. Дополнительно возрастает роль социальных и экологических аспектов корпоративной культуры. Принципы ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) становятся неотъемлемой частью стратегий крупных организаций. Компании уделяют особое внимание благополучию сотрудников, созданию комфортных условий труда, развитию инклюзивности и многообразия в коллективе [4].

Рассмотрев исторические этапы развития корпоративной культуры, можно выделить тенденции, представленные в табл. 1 [5, 6].

Таблица 1- Ключевые тенденции корпоративной культуры

| Этап                                    | Характеристики  | Тенденции   |
|---|---|---|
| Доиндустриальный период (до XVIII века) | Семейное управление, передача бизнеса по наследству, профессиональная этика, доверие  | Сохранение традиционных ценностей, развитие наставничества, передача опыта                                    |
| Индустриальная эпоха (XVIII–XIX века)   | Централизованное управление, жесткая иерархия, дисциплина, стандартизация рабочих процессов                                   | Фокус на эффективность, стандартизацию, контроль за дисциплиной, соблюдением норм                             |
| Начало XX века                          | Осознание влияния человеческого фактора, развитие мотивационных теорий, социальные программы для сотрудников                  | Развитие нематериальной мотивации, командной работы, лидерства  |
| Вторая половина XX века                 | Формирование корпоративного бренда, миссии, кодексов (хартий) корпоративной этики, развитие внутрикорпоративной культуры      | Усиление командного духа, корпоративных ценностей, повышения квалификации, обучающих программ                 |
| XXI век                                 | Гибкость, цифровизация, кросскультурное взаимодействие, внедрение ESG-принципов, методы и практики Agile, устойчивое развитие | Развитие гибридных и удаленных форматов работы, цифровизация корпоративных процессов, ориентация на инновации |

Следует отметить, что в процессе эволюции корпоративной культуры вырабатывались принципы ее создания и функционирования (рис. 1).

Анализируя исторические тенденции и эволюцию корпоративной культуры, можно выделить ряд ключевых закономерностей, которые определяют ее адаптацию к современным условиям бизнеса. В её основе лежит необходимость учета изменений в социально-экономической среде, технологических преобразованиях, ожиданиях сотрудников и потребителей.

Одним из ключевых выводов из исторического развития корпоративной культуры является закономерность перехода от жестких иерархических структур к более гибким и адаптивным моделям управления. В доиндустриальный период корпоративная культура была основана на принципах преемственности и традиционных устоев, что обеспечивало стабильность, но ограничивало инновационное развитие. Индустриальная эпоха, напротив, принесла жесткую регламентацию и стандартизацию процессов, что способствовало росту эффективности, но одновременно снижало уровень вовлеченности сотрудников. XX век ознаменовался осознанием значимости человеческого фактора, что привело к развитию концепций мотивации, корпоративной идентичности и социальной ответственности.

В то же время, современные условия бизнеса требуют пересмотра ряда традиционных подходов к корпоративной культуре. Одним из главных трендов XXI века является гибкость и адаптивность организационных структур. Компании вынуждены быстро реагировать на изменения рынка, внедряя принципы Agile-управления, горизонтальные системы взаимодействия и цифровые технологии. Кроме того, повышается значимость кросскультурного взаимодействия, особенно в транснациональных корпорациях, где требуется учитывать различия в менталитете и ценностных установках сотрудников из разных регионов.

Одной из важных трендов является рост влияния ESG-факторов (экология, социальная ответственность, корпоративное управление), поскольку корпоративная культура не может существовать в отрыве от глобальных вопросов устойчивого развития. ESG перестает быть отдельным направлением, становясь ДНК современной корпоративной культуры. Компании-лидеры уже сегодня формируют культуру устойчивого развития, где экологические практики, социальная справедливость и этическое управление естественно вплетены в повседневные бизнес-процессы. Как показывает практика, такая трансформация дает рост лояльности сотрудников и преимущество в привлечении талантов.



Рисунок 1 - Принципы корпоративной культуры

Кроме того, адаптация корпоративной культуры к современным реалиям предполагает активное внедрение цифровых технологий в процессы управления, коммуникации и обучения персонала. Цифровая трансформация бизнеса требует пересмотра традиционных моделей взаимодействия сотрудников, развития культуры удаленной работы, внедрения гибридных форматов занятости (внедрение Chief Culture Officer в топ-менеджмент, разработка цифрового двойника корпоративной культуры, создание культурных хакатонов для сотрудников, введение KPI культуры (индекс адаптивности, коэффициент культурного резонанса)). При этом, критически важным становится сохранение корпоративных ценностей и идентичности в условиях виртуализации рабочих процессов [7].

Таким образом, эволюцию корпоративной культуры можно рассматривать через концепцию маятника, где она колеблется от атмосферы коллективизма, консервативности, самопожертвования к атмосфере индивидуализма, экспансии, самовыражения и обратно. В то же время, современная корпоративная культура требует перехода от ригидных моделей к «живым системам», где традиционные ценности сочетаются с цифровой гибкостью. Компании, сумевшие найти этот баланс, формируют новую парадигму организационного развития – Culture 4.0, где культура становится не фоном, а драйвером бизнес-процессов с использованием новейших инструментов управления (культурные дашборды реального времени, нейросетевой анализ культурных паттернов, система предикативной адаптации).

#### Список использованных источников

1. Арнаутова, Ю.Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю. Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 119-124.
2. Кравченко, А. И. История менеджмента / А. И. Кравченко. – Москва : Академический проект, 2004. – 560 с.
3. Корпоративная культура: Теория и практика : монография / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – Москва : Альфа-Пресс, 2005. – 351 с.
4. Трансформация корпоративной культуры : Важные детали, без которых ничего не работает/ Дж. Катценбах, Дж. Томас, А. Гретчен. – Москва : Интеллектуальная Литература, 2020. – 176 с.
5. Колесников, А. В. Корпоративная культура : электронный учебник и практикум / А. В. Колесников. – Москва : Юрайт, 2017.
6. Гальчук, Л. М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента 6 учебное пособие / Л. М. Гальчук. – Москва : Вузовский учебник, 2023. – 240 с.
7. Кожевникова, Т. Корпоративная культура как она есть / Т. Кожевникова. – Москва : Бомбора, 2020. – 240 с.
8. Мотивация персонала: современные подходы и зарубежная практика / В.А. Щербань [и др.] // Наука и практика регионов. 2020. № 1 (18). С. 53-59.
9. Направления повышения производительности труда в организации / Д.В. Зюкин [и др.] // Наука и практика регионов. 2021. № 1 (22). С. 14-19.
10. Зюкин, Д. В. Оценка структурных изменений рынка труда Курской области / Д. В. Зюкин // Научное обеспечение агропромышленного производства : материалы Международной научно-практической конференции, Курск, 20–22 января 2010 года / Ответственный за выпуск И.Я. Пигорев. Том Часть 1. – Курск: Курская государственная сельскохозяйственная академия им. профессора И.И. Иванова, 2010. – С. 216-219.

## РОЛЬ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНОВ РОССИИ

**Сапунов А. В.,**

*кандидат экономических наук, доцент НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия*

*E-mail: dismallll@mail.ru*

**Евайшене И. А.,**

*студент магистратуры направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия,*

*E-mail: irinaevaishene@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье рассматривается роль креативных индустрий в экономическом развитии регионов России. Анализируются текущее состояние, факторы, стимулирующие и сдерживающие развитие креативного сектора, а также его вклад в экономический рост, занятость и повышение привлекательности территорий. Особое внимание уделяется региональным особенностям развития креативных индустрий и перспективным направлениям для дальнейшего роста.

**Ключевые слова:** креативные индустрии, экономическое развитие, регионы России, креативный сектор, творческие кластеры, экономический рост, занятость, инновации.

## THE ROLE OF CREATIVE INDUSTRIES IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS

**Sapunov A. V., Evasheni I. A.**

**Annotation.** The article examines the role of creative industries in the economic development of Russian regions. The current state, factors stimulating and constraining the development of the creative sector, as well as its contribution to economic growth, employment and increasing the attractiveness of territories are analyzed. Special attention is paid to the regional peculiarities of the development of creative industries and promising areas for further growth.

**Key words:** creative industries, economic development, regions of Russia, creative sector, creative clusters, economic growth, employment, innovation.

В современном мире креативные индустрии становятся все более важным фактором экономического развития. Они способствуют созданию инновационных продуктов и услуг, повышению конкурентоспособности регионов, привлечению инвестиций и квалифицированных кадров, а также улучшению качества жизни населения. В России развитие креативных

индустрий приобретает особую актуальность в контексте диверсификации экономики, снижения зависимости от сырьевого сектора и повышения инновационной активности.

Данная статья посвящена анализу развития креативных индустрий в регионах России, их вкладу в экономическое развитие и перспективам дальнейшего роста. Цель исследования - выявить основные тенденции, факторы, влияющие на развитие креативного сектора, и определить направления для его дальнейшего стимулирования.

В широком смысле креативные индустрии охватывают отрасли экономики, основанные на индивидуальном творчестве, навыках и таланте, способные создавать интеллектуальную собственность и имеющие потенциал для экономического роста и создания рабочих мест. В понятие креативных индустрий обычно включают следующие сектора: искусство и культура, различные виды дизайна (графический, промышленный, интерьерный, модный), средства массовой информации, архитектура и градостроительство, реклама и маркетинг, туризм и индустрия развлечений. [1]

Креативные индустрии – это как большой конструктор, в котором собраны разные виды деятельности, где главное – это творчество и новые идеи. Это не только художники и музыканты, но и дизайнеры, программисты, режиссеры, писатели, архитекторы и многие другие. Главное, что все они создают что-то новое, что можно продать и заработать на этом.

В России креативные индустрии пока еще не так развиты, как в других странах, но они быстро растут. По оценкам экспертов, креативные индустрии дают около 5% от всей экономики России. Это значит, что у них есть огромный потенциал для роста. [2]

Наиболее развитые направления креативной индустрии наблюдаются в крупных городах: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Казань и Новосибирск. Это связано с концентрацией квалифицированных кадров и наличием развитой инфраструктуры, а также близостью к рынкам сбыта и поддержкой со стороны региональных властей.

В Москве, например, вклад креативных индустрий в ВРП оценивается в более 10%, а количество занятых в креативном секторе превышает 500 тысяч человек (по данным на 2023 год). В Санкт-Петербурге активно развивается киноиндустрия, привлекая инвестиции и создавая рабочие места. Например, благодаря развитию кинокластера, город привлек более 5 млрд рублей инвестиций за последние 5 лет.[3]

В других регионах развитие креативных индустрий сталкивается с рядом проблем. Недостаточное финансирование проявляется в ограниченном доступе к кредитным ресурсам и грантовой поддержке. Нехватка квалифицированных кадров происходит из-за оттока талантливой молодежи в крупные города. Отсутствуют современные творческие пространства и бизнес-инкубаторы.

Несмотря на эти проблемы, в ряде регионов успешно реализуются проекты по развитию индустрий креативных направлений, такие как создание творческих кластеров, организация фестивалей и конкурсов, поддержка

молодых предпринимателей и развитие креативного туризма. Например, в городе Иваново успешно развивается текстильный кластер. Грамотно спланированная структура комбинирования российских креативных дизайнеров и местных производителей позволяет производить продукцию, не уступающую по качеству европейским производителям. Использование высокотехнологического оборудования, текстиля высшего качества и современных тенденций позволило увеличить экспорт текстильной продукции на 15% за последние 3 года.

Несмотря на благоприятные факторы, развитие креативных индустрий в Краснодарском крае сталкивается с рядом проблем. Во-первых, недостаточное финансирование: согласно данным опроса, проведенного Торгово-промышленной палатой Краснодарского края в 2023 году, 65% креативных предпринимателей считают ограниченный доступ к финансовым ресурсам основной проблемой для развития своего бизнеса. Банки и инвестиционные фонды часто считают проекты в креативной сфере высокорискованными, а существующие программы государственной поддержки (например, гранты Министерства культуры Краснодарского края) покрывают лишь 10-15% нуждающихся в финансировании проектов (по данным Министерства экономики Краснодарского края за 2023 год). В результате, молодые дизайнерские студии, как, например, в случае с краснодарской студией экологичной упаковки, вынуждены отказываться от реализации перспективных проектов из-за невозможности привлечь инвестиции. [4]

Во-вторых, дефицит квалифицированных кадров и «утечка мозгов»: по оценкам экспертов, для региона требуется порядка 2000-3000 специалистов в сфере креативных индустрий ежегодно, но местные ВУЗы обеспечивают лишь 60-70% от этой потребности. Кроме того, около 25% выпускников профильных специальностей (например, дизайна, архитектуры, IT) уезжают работать в другие регионы в течение первых 3 лет после окончания университета, привлеченные более высокими зарплатами и карьерными возможностями (по данным Кадрового агентства Краснодара, 2023 г.). Это приводит к тому, что киностудии, работающие в Краснодарском крае, вынуждены привлекать специалистов из других регионов, что увеличивает стоимость производства фильмов на 15-20%.

В-третьих, слабая инфраструктура: несмотря на наличие нескольких креативных кластеров (например, «Хлебзавод» в Краснодаре), в регионе ощущается острая нехватка современных офисных пространств, коворкингов, студий и мастерских. Стоимость аренды помещений в центре Краснодара, пригодных для организации креативного пространства, составляет в среднем 1500-2000 рублей за кв.м. в месяц, что является неподъемным для многих начинающих предпринимателей и художников (по данным Аналитического центра недвижимости Краснодара, 2024 г.).

В-четвертых, сезонность и зависимость от туристического потока: по оценкам экспертов, в летний период доходы креативных предприятий, связанных с туризмом (например, ремесленные мастерские, сувенирные лавки,



организаторы экскурсий), в 2-3 раза выше, чем в зимний период, что создает значительную нестабильность для бизнеса.

В-пятых, проблемы с продвижением и маркетингом: согласно опросам, 70% креативных предпринимателей в Краснодарском крае не имеют выделенного бюджета на рекламу и маркетинг или тратят на эти цели не более 5% от своих доходов. Это приводит к низкой узнаваемости региональных брендов и снижает эффективность продвижения продукции и услуг на рынке.

Рассмотрим примеры успешных региональных практик:

«Гараж», г. Москва: Музей современного искусства, ставший важным центром культурной жизни города и привлекающий туристов и инвестиции. Посещаемость музея составляет до 1 миллиона человек в год, что делает его одним из самых посещаемых музеев современного искусства в России.

«Севкабель Порт», г. Санкт-Петербург: Ревитализация бывшей промышленной зоны, превращенной в креативное пространство с офисами, магазинами, ресторанами и культурными мероприятиями. Проект "Севкабель Порт" привлек более 1 миллиарда рублей частных инвестиций в реконструкцию территории бывшего завода. Посещаемость составляет более 2 миллионов посетителей в год. Эксперты оценивают вклад «Севкабель Порта» в бюджет города в 200-300 миллионов рублей в год.

«Иннополис», Республика Татарстан: Город-спутник Казани, специализирующийся на информационных технологиях и являющийся центром притяжения для IT-специалистов. В строительство Иннополиса было вложено более 40 миллиардов рублей из федерального и регионального бюджетов. К концу 2024 года было зарегистрировано более 350 компаний-резидентов с общей стоимостью налогообложения более 1 миллиарда рублей в бюджет Республики Татарстан.

Креативный кластер «Октава», г. Тула: Реконструкция старого завода, превращенного в современный культурный и образовательный центр. [5]

Создание новых рабочих мест в креативных индустриях характеризуются высокой трудоемкостью и положительным потенциалом для молодежи и квалифицированных специалистов. Например, развитие частного IT-сектора в Томской области позволило создать более 300 новых рабочих мест за последние 5 лет, а объем инвестиций превысил 400 миллионов рублей. Уже запланирован проект по строительству второй очереди, который в будущем существенно расширит производственные мощности.

Креативные индустрии позволяют создавать новые товары и услуги, которые могут стать катализаторами развития инновационных идей в других сферах деятельности.

Увеличению налоговых поступлений за счет креативных индустрий способствует увеличению регионального бюджета региона. В Калужской области благодаря развитию креативного кластера "Квартал" наблюдается увеличение налоговых поступлений от креативных предприятий на 10-14% ежегодно.

Наличие развитого креативного сектора делает регион более привлекательным для инвесторов, туристов и квалифицированных кадров. Креативная экономика способствует формированию позитивного имиджа региона и повышению его конкурентоспособности на фоне других регионов России.

Креативные индустрии играют важную роль в развитии культурного и креативного туризма, привлекая туристов, заинтересованных в уникальных культурных событиях, мероприятиях и объектах. Например, проведение фестиваля «Усадьба Jazz» в Подмоскowie ежегодно привлекает более 50 тысяч туристов.

Анализ опыта различных регионов России позволяет выделить основные факторы, стимулирующие и сдерживающие развитие креативных индустрий.

Факторы, стимулирующие развитие напрямую зависят от поддержки со стороны региональных властей, а именно от разработки стратегий и программ развития креативных индустрий, предоставления грантовой поддержки и создания благоприятных условий для ведения бизнеса. Правительство Республики Татарстан реализует программу поддержки креативных индустрий, включающую гранты на развитие проектов, льготные условия аренды помещений и помощь в продвижении продукции на рынки сбыта. В рамках этой программы было выделено более 100 млн рублей на поддержку креативных проектов в 2023 году.

Наличие квалифицированных кадров обуславливается развитой системой образования, подготовкой специалистов для креативного сектора. В Санкт-Петербурге действует большое количество высших учебных заведений, готовящих специалистов для креативных индустрий, включая дизайнеров, архитекторов, художников, кинематографистов и других. Например, Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ) и Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения (СПбГИКиТ) выпускают высококвалифицированных специалистов, востребованных в креативном секторе.

Развитая инфраструктура позволяет создавать и открывать современные творческие пространства, бизнес-инкубаторы, коворкингов. Москва обладает развитой инфраструктурой для креативных индустрий, включающей творческие кластеры («Флакон», «Артплей», «Севкабель Порт»), коворкинги («Workki», «Deworkasy»), выставочные залы и концертные площадки

Активная предпринимательская среда поддерживает молодых предпринимателей, организации мероприятий, направленных на развитие предпринимательских навыков. В Екатеринбурге действует большое количество бизнес-инкубаторов и акселераторов, поддерживающих начинающих предпринимателей в креативных индустриях. Например, «Акселератор УрФУ» предоставляет консультационную и менторскую поддержку, а также помогает в привлечении инвестиций.

Сотрудничество между креативным сектором, бизнесом и наукой проявляется в создании платформ для обмена идеями и опытом, реализация

совместных проектов. В Томске активно развивается сотрудничество между университетами, научными институтами и креативными компаниями в области IT и разработки игр. Например, Томский государственный университет (ТГУ) совместно с компанией «Rubius» реализуют совместные проекты в области разработки программного обеспечения.

Развитие креативного туризма позволяет организовать фестивали, выставки и конкурсы, основанные на продвижении культурного наследия региона. К примеру, город Суздаль во Владимирской области активно развивает креативный туризм, организуя фестивали народных промыслов, мастер-классы по традиционным ремеслам и выставки произведений искусства. Это привлекает туристов, заинтересованных в уникальной культуре и истории региона.

Факторы, сдерживающие развитие зависят от недостаточного финансирования, отсутствия эффективной системы управления интеллектуальной собственностью, неразвитой системы маркетинга и продвижения продукции и услуг, бюрократических барьеров, низкого уровня информированности о возможностях креативного сектора.

Развитие креативных индустрий является важным фактором экономического развития регионов России. Креативный сектор обладает значительным потенциалом для создания новых рабочих мест, повышения инновационной активности, увеличения налоговых поступлений и повышения привлекательности территорий. Для успешного развития креативных индустрий необходимо создание благоприятной среды, включающей поддержку со стороны региональных властей, наличие квалифицированных кадров, развитую инфраструктуру, активную предпринимательскую среду и эффективную систему управления интеллектуальной собственностью.

Реализация комплексных мер по стимулированию креативных индустрий позволит регионам России не только диверсифицировать свою экономику и снизить зависимость от сырьевого сектора, но и повысить конкурентоспособность, улучшить качество жизни населения и сформировать позитивный имидж на международной арене.

#### Список использованных источников

1. Стратегия развития креативных индустрий и механизмов инновационного развития культурной сферы на период до 2030 года. Электронный ресурс. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBCjIAAtAya8FAVDUfP.pdf>
2. Сапунов А.В. Управление социально-экономическим развитием регионов РФ в современной цифровой экономике. Вестник ИМСИТ. 2022. №3 (91). С.52-55.
3. Лавриненко И.С. 2015 г. Государственная поддержка творческих индустрий в Москве. Электронный ресурс. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBCjIAAtAya8FAVDUfP.pdf>

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/p1ds1e3pqn/direct/162059619

4. Абанкина, И. В., Николаенко, Е. А., Рожкова, К. В., Терентьев, Е. А. 2019 г. Креативные индустрии в российских регионах: анализ и перспективы. Форсайт, 13(1), 64-77.

5. Высшая школа экономики 2023 г. Рейтинг креативных регионов России. Электронный ресурс. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.hse.ru/data/2023/11/14/2106798958/Human\_Capital\_NCMU\_Digest\_Special\_Issue\_3\_Creative\_Regions\_11-2023.pdf



Научное издание  
Электронный научно-практический журнал  
«Наука и практика регионов»  
№ 2 (39) 2025

Издательство  
ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

**Статьи публикуются в авторской редакции.**

Редакция ведет политику свободного доступа к электронной версии журнала.  
Авторы статей несут ответственность за содержание статей и за сам факт их публикации.  
Редакция журнала не несет никакой ответственности перед авторами и/или третьими лицами и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи. Редакция вправе изъять уже опубликованную статью, если выяснится, что в процессе публикации статьи были нарушены чьи-либо права или же общепринятые нормы научной этики.

Координаты редакции:  
305000 г. Курск, ул. Радищева, 35  
к. 108  
тел. 8 (4712) 70-82-56  
E-mail: meb-journal@ya.ru  
Сайт: [www.meb-journal.ru](http://www.meb-journal.ru)

---