

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

18 2025  
ЧАСТЬ III

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 18 (569) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

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

*Редакционная коллегия:*

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

*Международный редакционный совет:*

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

---

---

На обложке изображена *Алена Александровна Соколова* (1995), российский педагог, математик.

Алена Соколова из Переславля-Залесского сломала все стереотипы о том, что женщинам неподвластны точные науки. Алена, еще будучи студенткой физико-технического института, открыла и доказала собственную теорему и доказала математическое существование маятника Капицы. У нее три высших образования, среди которых есть образование физика-ядерщика. При этом девушка, имея массу талантов и побед во всевозможных конкурсах, остается и продолжает работать в Переславле-Залесском.

Маятник Капицы — система, состоящая из грузика, прикрепленного к легкой нерастяжимой спице, которая крепится к вибрирующему подвесу. Маятник носит имя академика и нобелевского лауреата Петра Леонидовича Капицы, построившего в 1951 году теорию для описания такой системы. При неподвижной точке подвеса модель описывает обычный математический маятник, для которого имеются два положения равновесия: в нижней и верхней точке. При этом равновесие математического маятника в верхней точке является неустойчивым, то есть любое сколь угодно малое возмущение приводит к потере равновесия. Удивительной особенностью маятника Капицы является то, что, вопреки интуиции, перевернутое (вертикальное) положение маятника может быть устойчивым в случае быстрых вибраций подвеса. Хотя такое наблюдение было сделано еще в 1908 году, в течение ста лет не имелось математического объяснения причин такой устойчивости.

Родилась Алена в Тюменской области. Потом семья переехала в Переславль, где будущий математик и окончила школу. Затем — институт в Москве.

Сначала Алена вместе со своим педагогом организовали математический кружок, потом совместно начали писать научные статьи. А через некоторое время Алена уже выпускала свои книги по математике. Она начала побеждать в различных конкурсах и получать грант за грантом.

В 20 лет Алена создала и доказала собственную теорему. Называется она «Особое решение однородного дифференциального уравнения». После ее открытия девушку стали приглашать на конференции в крупные российские города.

В Москве Алена окончила два вуза, потом к ним добавился еще один университет в Костроме. К 26 годам на руках у девушки были три красных диплома.

Сначала Алена работала в крупных исследовательских лабораториях в Москве. Но несколько лет назад ей пришлось вернуться в Переславль по семейным обстоятельствам. Здесь у нее осталась семья. В школе она проработала учителем математики пять лет, один год была завучем. Но потом приняла решение уйти из школы. Алена открыла свой репетиторский центр, где занимаются дети всех возрастов. Параллельно она вместе с мужем открыла еще детский центр развлечений.

— Мои методы кардинально отличаются от методов коллег, я уже давно пользуюсь цифровизацией. Но главное — это мой подход к детям, я могу их к себе расположить. За месяц через меня проходят 100–150 детей. И через два-три месяца работы с ребенком, у которого были минимальные познания в математике, он выходит совершенно на другой уровень, — признается Алена.

Не так давно Алена Соколова вышла замуж. Молодые супруги планировали уехать в Санкт-Петербург или Норвегию. И до сих пор горят этой мыслью. Но пока они развивают свой бизнес в Переславле. Алена признается, что здесь еще не воплотила в жизнь все, что задумала.

— Я живу с мыслью, что каждый день делаю что-то лучше и лучше для своей страны, для многих детей. И как бы я ни уставала, я знаю, что делаю что-то очень хорошее, — говорит Алена.

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<b>Батуринец В. А.</b> Совокупный кредитный риск коммерческого банка .....	161	<b>Павлова Е. В.</b> Экономическая эффективность использования ресурсного потенциала (на примере АО «Кочёволес»).....	190
<b>Бельских Я. А.</b> Особенности государственного управления в области образования и науки .....	169	<b>Пархоменко А. С.</b> Этапы аудита дебиторской задолженности. Перспективы внедрения искусственного интеллекта для оптимизации аудиторской работы.....	194
<b>Бушина А. О.</b> CRM-системы как эффективный инструмент анализа клиентской базы в ИТ-компаниях .....	170	<b>Прокопьева А. С.</b> Особенности и проблемы финансовой деятельности туристических фирм. Влияние туризма на государство .....	195
<b>Калашников Д. Г.</b> Влияние северного шлейфа имени Ломоносова на экономику России .....	172	<b>Сайфулина А. Ф.</b> Инвестиции в цифровую инфраструктуру Навоийского региона: оценка результатов и направления дальнейшего роста .....	198
<b>Королёва М. И.</b> Проблемы правоприменительной практики по использованию единых налоговых счетов и платежей .....	174	<b>Червинская А. А.</b> Управление запасами на торговых предприятиях в современных условиях: стратегии и инструменты.....	203
<b>Кулахсзян О. Р.</b> Роль государственной поддержки развития сельского хозяйства в Амурской области.....	176	<b>Червинская А. А.</b> Методы управления страховыми запасами торговых предприятий .....	205
<b>Курбонали А.</b> Китай как стратегический ориентир и драйвер модернизации для Таджикистана ...	178	<b>Шарипова В. А.</b> Современный подход к управлению персоналом: достоинства и недостатки .....	207
<b>Луканин М. Ю.</b> Влияние спортивной индустрии на экономику.....	181	<b>Юнусов Д. Р.</b> Дистрибуционная логистика товаров народного потребления в Казахстане .....	210
<b>Мельничук Д. В.</b> Пути совершенствования экономической безопасности предприятия.....	182		
<b>Мельничук Д. В.</b> Обеспечение экономической безопасности торгово-промышленных холдингов в соответствии с их типологией.....	184		
<b>Мишенина М. С.</b> Социально-психологический климат организации как фактор привлечения персонала .....	186		
<b>Надточеев А. В.</b> Дефицит кадров как один из сдерживающих факторов экономического роста России на современном этапе .....	187		
		<b>МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR</b>	
		<b>Найденов В. В.</b> Основные этапы и инструменты продвижения на маркетплейсах .....	217
		<b>Парфайт Н.</b> Вебинар-маркетинг в B2B: методика привлечения и обучения потенциальных клиентов.....	219

## СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

**Гаязов В. В., Шаламов Д. И.**

Особенности вегетативного развития  
томата сорта «Микро Том» при различном  
соотношении красного и дальнего красного  
света в спектре излучения..... 222

ФИЛОЛОГИЯ,  
ЛИНГВИСТИКА**Маркидонова Д. С.**

Медиапространство и интернет-технологии:  
влияние на эволюцию китайского языка  
в цифровую эпоху..... 226

**Сухов В. В.**

Путь Мишки Мальчакитова в романах Олега  
Ермакова ..... 229

**Сухов В. В.**

Путь Олега Шустова в романах Олега  
Ермакова ..... 231

## ТЕОЛОГИЯ

**Musayeva P. E.**

Social networks as a new opportunity for  
catechesis ..... 233

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

## Совокупный кредитный риск коммерческого банка

Батуринец Варвара Александровна, студент магистратуры  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*Работа посвящена исследованию совокупного кредитного риска коммерческих банков в условиях российской экономики. Рассматриваются его сущность, структура и ключевые компоненты, такие как риск дефолта, концентрации и подверженности. Анализируются внешние и внутренние факторы формирования риска, включая макроэкономическую нестабильность и специфику кредитной политики банков. Особое внимание уделено методам оценки, среди которых скоринговые модели, стресс-тестирование и анализ миграции кредитного портфеля, а также инструментам управления — от лимитирования до секьюритизации. Предложены перспективные направления совершенствования риск-менеджмента, такие как внедрение технологий big data и развитие рыночных механизмов хеджирования. Исследование основано на современных теоретических подходах и практиках, адаптированных к реалиям российского банковского сектора.*

**Ключевые слова:** кредитный риск, коммерческий банк, риск-менеджмент, оценка риска, диверсификация, Банк России.

## Total credit risk of a commercial bank

*The study focuses on the aggregate credit risk of commercial banks in the Russian economy, examining its nature, structure, and key components such as default risk, concentration risk, and exposure risk. It analyzes external and internal risk factors, including macroeconomic volatility and bank-specific credit policies. Special attention is given to assessment methods like scoring models, stress testing, and portfolio migration analysis, as well as risk management tools ranging from limits to securitization. Promising directions for improving risk management are proposed, such as adopting big data technologies and developing hedging mechanisms. The research is grounded in modern theoretical approaches and practices adapted to the realities of the Russian banking sector.*

**Keywords:** credit risk, commercial bank, risk management, risk assessment, diversification, Central Bank of Russia.

### Введение

Совокупный кредитный риск коммерческого банка представляет собой одну из наиболее значимых угроз финансовой стабильности, особенно в условиях высокой волатильности экономики, характерной для современной России. Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования методов управления этим риском, что напрямую влияет на устойчивость банковской системы в целом. Кредитные риски, как показывает практика, могут стать катализатором кризисных явлений, подобных тем, что наблюдались в 2008–2009 и 2014–2015 годах. Это делает изучение их природы, источников и механизмов минимизации не просто теоретической задачей, но и практической необходимостью.

Цель работы заключается в комплексном анализе совокупного кредитного риска коммерческого банка, включая его сущность, факторы формирования и методы управ-

ления. Для достижения этой цели поставлены четыре задачи: во-первых, раскрыть понятие и структуру совокупного кредитного риска; во-вторых, выявить ключевые внешние и внутренние источники его формирования в российской банковской системе; в-третьих, проанализировать современные методы оценки и инструменты управления этим риском; в-четвертых, предложить перспективные направления совершенствования риск-менеджмента.

Объектом исследования выступает совокупный кредитный риск как системное явление в деятельности коммерческих банков. Предметом — особенности его проявления, оценки и управления в условиях российской экономики.

### Понятие и сущность совокупного кредитного риска коммерческого банка

Совокупный кредитный риск коммерческого банка представляет собой комплексную вероятностную вели-

чину потенциальных потерь, возникающих вследствие неисполнения, несвоевременного или неполного исполнения заемщиками финансовых обязательств перед банком в соответствии с условиями договора. Данная категория риска охватывает портфель кредитных обязательств банка в целом, включая все типы заемщиков, виды кредитных продуктов и сегменты рынка. Необходимо отметить, что совокупный кредитный риск превышает простую сумму индивидуальных рисков отдельных заемщиков вследствие возможных корреляций между ними и системных факторов.

В структуре совокупного кредитного риска можно выделить несколько основных компонентов: риск дефолта (вероятность неисполнения обязательств заемщиком), риск потерь при дефолте (величина потенциальных убытков в случае дефолта), риск подверженности (величина требований к заемщику на момент дефолта) и риск концентрации (чрезмерная зависимость банка от отдельных групп заемщиков, отраслей экономики или регионов). Взаимодействие этих компонентов формирует общий профиль кредитного риска банка.

Значимость совокупного кредитного риска для финансовой устойчивости коммерческих банков сложно переоценить. Размер этого риска непосредственно влияет на величину резервов на возможные потери по ссудам, что, в свою очередь, отражается на финансовых результатах деятельности банка, его капитализации и способности к выполнению нормативных требований регулятора. Недооценка совокупного кредитного риска может привести к серьезным финансовым потерям и даже к банкротству кредитной организации. Например, в период финансовых кризисов 2008–2009 и 2014–2015 годов именно неадекватная оценка кредитных рисков стала одной из основных причин проблем российских банков.

Современная теория кредитного риска в российской банковской практике развивается под влиянием как международных стандартов и практик, так и специфических особенностей национальной экономики. Шахбанова А. М. отмечает, что «в российской банковской практике наблюдается тенденция к интеграции количественных и качественных подходов к оценке совокупного кредитного риска, что позволяет более точно идентифицировать потенциальные угрозы финансовой устойчивости банков» [3, с. 17]. Данный подход обусловлен необходимостью учитывать высокую волатильность российской экономики и относительную непредсказуемость поведения заемщиков в условиях экономической нестабильности.

### **Источники формирования совокупного кредитного риска в российской банковской системе**

Источники формирования совокупного кредитного риска в российской банковской системе многообразны и взаимосвязаны. Их можно классифицировать на внешние и внутренние факторы, при этом особенности российской экономической и правовой среды придают им определенную специфику.

К внешним источникам относятся макроэкономические факторы, создающие системные предпосылки для возникновения кредитного риска. Они включают общее состояние экономики страны, темпы инфляции, волатильность валютных курсов, динамику реальных доходов населения и рентабельность предприятий различных секторов экономики. Особенно значимым фактором для российской банковской системы является высокая зависимость национальной экономики от сырьевого сектора, что создает дополнительную уязвимость кредитных портфелей к колебаниям цен на энергоносители и другие сырьевые товары на мировых рынках.

Внутренние источники формирования кредитного риска связаны с особенностями кредитной политики и практики управления рисками в каждом конкретном банке. Они включают качество процедур оценки кредитоспособности заемщиков, эффективность системы мониторинга кредитных рисков, степень диверсификации кредитного портфеля и адекватность механизмов работы с проблемной задолженностью. Никонец О. Е. и Родный М. П. подчеркивают, что «неэффективные внутрибанковские процедуры оценки кредитных рисков могут приводить к существенному увеличению проблемной задолженности даже в периоды относительной стабильности экономики» [4, с. 2733].

Анализ литературы по теме совокупного кредитного риска коммерческих банков в России демонстрирует разнообразие подходов к его изучению и оценке. Домников А. Ю., Ходоровский М. Я. и Хоменко П. М. в своем исследовании предлагают методику оценки кредитного риска корпоративных клиентов с учетом отраслевой специфики, которая позволяет более точно идентифицировать потенциальные риски заемщиков из разных секторов экономики [2, с. 109]. Авторы акцентируют внимание на необходимости дифференцированного подхода к оценке кредитоспособности предприятий различных отраслей, учитывающего специфические отраслевые риски и особенности финансовых циклов.

Гокоев А. С. в своих работах исследует влияние кредитных рисков на общую устойчивость коммерческих банков России. Он отмечает, что «в условиях экономической нестабильности возрастает значимость комплексного подхода к оценке совокупного кредитного риска, учитывающего не только финансовое положение отдельных заемщиков, но и системные факторы, влияющие на вероятность дефолтов в различных сегментах кредитного портфеля» [5, с. 40]. Такой подход позволяет банкам более эффективно управлять резервами и капиталом, необходимыми для покрытия потенциальных потерь от кредитного риска.

### **Современная нормативно-правовая база регулирования кредитного риска в России**

Нормативно-правовая база регулирования кредитного риска в России представляет собой комплексную си-

стему законодательных актов, положений и инструкций Банка России, направленных на обеспечение устойчивости банковской системы и минимизацию системных рисков. основополагающим документом является Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ, который наделяет Банк России полномочиями по установлению обязательных нормативов для кредитных организаций, в том числе касающихся ограничения кредитных рисков. Более детальные требования содержатся в Инструкции Банка России от 29.11.2019 № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией», где установлены предельные значения нормативов концентрации кредитного риска (Н6, Н25), а также в Положении Банка России от 28.06.2017 № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности», регламентирующем порядок классификации ссуд и формирования резервов. В последние годы регулирование кредитного риска в России демонстрирует тенденцию к сближению с международными стандартами, в частности, с рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору, что отражается во внедрении подходов к оценке кредитного риска на основе внутренних рейтингов для крупнейших банков и в совершенствовании требований к раскрытию информации о рисках.

### **Факторы, влияющие на уровень совокупного кредитного риска российских банков**

Уровень совокупного кредитного риска в российской банковской системе формируется под влиянием множества факторов, которые можно разделить на экономические, социальные, политические и технологические. Их комплексное взаимодействие создает специфическую среду функционирования коммерческих банков и определяет особенности управления кредитными рисками.

Экономические факторы оказывают наиболее значительное влияние на формирование кредитного риска. К ним относятся темпы экономического роста, инфляция, динамика курса национальной валюты, уровень процентных ставок, состояние отдельных отраслей экономики. В российских условиях особую роль играет структурная несбалансированность экономики с преобладанием сырьевого сектора, что создает высокую зависимость кредитного качества заемщиков от конъюнктуры мировых сырьевых рынков. Кроме того, значимым фактором является высокая концентрация экономической активности в отдельных регионах и отраслях, что увеличивает риски концентрации в кредитных портфелях банков.

Социальные факторы, включающие уровень безработицы, динамику реальных доходов населения, качество человеческого капитала и миграционные процессы, также оказывают существенное влияние на кредитный риск, особенно в сегменте розничного кредитования. В России

заметна значительная дифференциация этих показателей по регионам, что создает дополнительные сложности для банков, работающих в национальном масштабе.

Политические факторы, такие как геополитическая ситуация, санкционные режимы, изменения в государственной политике регулирования экономики и банковского сектора, могут кардинально менять условия функционирования кредитных организаций и уровень кредитного риска. Для российских банков в последние годы эти факторы приобрели особую значимость в связи с внешнеполитической напряженностью и экономическими санкциями.

Технологические факторы, включающие развитие цифровых технологий, систем анализа больших данных, искусственного интеллекта и машинного обучения, создают новые возможности для совершенствования методов оценки и управления кредитным риском. Внедрение современных информационных технологий позволяет банкам более точно прогнозировать вероятность дефолта заемщиков и оптимизировать структуру кредитного портфеля.

Романова Е. В. в своем исследовании отмечает, что «эффективность управления совокупным кредитным риском в значительной степени зависит от способности банка интегрировать различные факторы риска в единую систему оценки и принятия решений» [6, с. 11]. Такой интегрированный подход позволяет банкам более адекватно оценивать и прогнозировать уровень кредитного риска в условиях высокой волатильности российской экономики.

### **Особенности проявления кредитного риска в условиях российской экономики**

Проявление кредитного риска в условиях российской экономики имеет ряд характерных особенностей, обусловленных спецификой национальной экономической системы, правовой среды и деловой культуры. Понимание этих особенностей критически важно для эффективного управления совокупным кредитным риском коммерческих банков.

Одной из ключевых особенностей является высокая волатильность экономических показателей и подверженность экономики внешним шокам. Российская экономика демонстрирует значительные колебания темпов роста, инфляции, валютного курса и других макроэкономических параметров, что создает нестабильную среду для оценки кредитоспособности заемщиков и прогнозирования уровня дефолтов. В таких условиях традиционные статистические модели оценки кредитного риска, основанные на предположении о стабильности экономической среды, часто демонстрируют низкую прогностическую способность.

Другой особенностью является относительно низкий уровень информационной прозрачности многих заемщиков, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса. Проблемы достоверности финансовой отчетности, от-

сутствие длительной кредитной истории у значительной части заемщиков, сложности в оценке реальной стоимости и ликвидности залогового обеспечения создают дополнительные сложности для банков при оценке индивидуальных кредитных рисков.

Региональная неоднородность экономического развития также является важным фактором, влияющим на проявление кредитного риска в России. Значительные различия в уровне экономического развития, структуре экономики, инвестиционной привлекательности и социальном положении населения между регионами создают необходимость дифференцированного подхода к оценке кредитного риска в зависимости от географического расположения заемщиков.

Специфика правовой среды и судебной системы также оказывает существенное влияние на уровень кредитного риска. Проблемы в области защиты прав кредиторов, сложности и длительные сроки взыскания задолженности через судебную систему, особенности законодательства о банкротстве увеличивают потенциальные потери банков в случае дефолта заемщиков.

Интересное наблюдение делает Антонова С. И., анализируя практику оценки кредитоспособности заемщиков в ПАО «Сбербанк»: «Особенности российской экономики обуславливают необходимость комбинированного подхода к оценке кредитного риска, сочетающего количественный анализ финансовых показателей с качественной оценкой факторов, которые сложно формализовать, таких как деловая репутация заемщика, качество менеджмента и перспективы развития отрасли» [1, с. 33]. Такой подход позволяет более адекватно учитывать специфические риски, характерные для российской экономической среды.

В заключение можно отметить, что теоретические основы управления совокупным кредитным риском в российском банковском секторе представляют собой комплексную систему взаимосвязанных концепций, методологических подходов и регулятивных норм, учитывающих специфику национальной экономики и особенности функционирования кредитных организаций в России.

#### **Методы идентификации и оценки совокупного кредитного риска в коммерческих банках России**

Идентификация и оценка совокупного кредитного риска представляют собой сложный многоэтапный процесс, требующий комплексного подхода с использованием различных методологических инструментов. В условиях российской банковской системы данный процесс приобретает особую специфику, обусловленную характеристиками национальной экономики, регуляторными требованиями и структурой кредитных портфелей.

Традиционно методы оценки кредитного риска можно разделить на количественные и качественные. Количественные методы основаны на статистическом анализе

и математическом моделировании, предполагают использование числовых показателей и формализованных алгоритмов. Качественные методы базируются на экспертных оценках и анализе нечисловой информации, требуют профессионального суждения специалистов и индивидуального подхода к каждому заемщику или группе заемщиков.

В российской банковской практике наибольшее распространение получили следующие методы идентификации и оценки совокупного кредитного риска:

1. Скоринговые модели оценки кредитоспособности заемщиков. Данный метод основан на статистическом анализе характеристик заемщиков и присвоении им определенного балла (скора), отражающего вероятность дефолта. Особенность применения скоринговых моделей в России связана с недостаточной глубиной исторических данных по многим категориям заемщиков и необходимостью адаптации скоринговых карт к специфике российского рынка. В последние годы наблюдается тенденция к усложнению скоринговых моделей и включению в них макроэкономических факторов, что позволяет повысить их прогностическую способность в условиях экономической нестабильности.

2. Рейтинговые системы оценки заемщиков. Данные системы предполагают комплексную оценку финансового положения и кредитной истории заемщика с присвоением ему определенного рейтинга, который затем используется для определения условий кредитования и формирования резервов. В российской практике рейтинговые системы активно применяются прежде всего для оценки корпоративных заемщиков. При этом банки часто разрабатывают собственные внутренние рейтинговые модели, учитывающие особенности отраслевой принадлежности заемщиков и региональную специфику их деятельности.

3. Метод анализа кредитного портфеля на основе теории миграции. Этот подход предполагает оценку вероятности перехода заемщиков из одной категории качества в другую в течение определенного периода времени. Матрицы миграции, построенные на основе исторических данных, позволяют прогнозировать изменение структуры кредитного портфеля и оценивать потенциальные потери от реализации кредитного риска. В российских условиях данный метод сталкивается с проблемой недостаточной статистической базы и высокой волатильности экономической среды, что снижает точность миграционных моделей.

4. Методы стресс-тестирования кредитного портфеля. Стресс-тестирование позволяет оценить потенциальные потери от реализации кредитного риска в условиях экстремальных, но вероятных сценариев развития экономической ситуации. В российской практике стресс-тестирование стало обязательным элементом управления рисками для крупных банков, особенно после кризисных явлений 2008–2009 и 2014–2015 годов. Банк России регулярно проводит макропруденциальное стресс-тестирование банковского сектора, результаты которого используются для корректировки регуляторных требований.

5. Модели оценки ожидаемых потерь (Expected Loss Models). Данные модели основаны на оценке трех ключевых параметров: вероятности дефолта (PD), потерь при дефолте (LGD) и подверженности риску на момент дефолта (EAD). Ожидаемые потери рассчитываются как произведение этих параметров и используются для формирования резервов и ценообразования кредитных продуктов. В российской практике внедрение таких моделей стало особенно актуальным в связи с переходом на международные стандарты финансовой отчетности и приближением регуляторных требований к стандартам Базельского комитета по банковскому надзору.

Необходимо отметить, что интеграция различных методов оценки кредитного риска в единую систему представляет собой сложную методологическую задачу. В российской практике наблюдается тенденция к формированию комплексных систем оценки совокупного кредитного риска, объединяющих различные подходы и методы. Такие системы позволяют более точно идентифицировать и оценивать риски в условиях высокой неопределенности российской экономики.

Возможно, одним из наиболее перспективных направлений развития методов оценки кредитного риска является применение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения. Данные технологии позволяют обрабатывать большие объемы структурированных и неструктурированных данных, выявлять скрытые закономерности и повышать точность прогнозов вероятности дефолта заемщиков. Особенно актуальным применение таких технологий становится в условиях цифровизации банковских услуг и роста объема доступной информации о потенциальных заемщиках.

### **Инструменты управления совокупным кредитным риском в современной банковской практике**

Управление совокупным кредитным риском в современной банковской практике предполагает использование широкого спектра инструментов, направленных на минимизацию потенциальных потерь от реализации рискованных событий. Выбор конкретных инструментов зависит от специфики деятельности банка, структуры его кредитного портфеля, склонности к риску и регуляторных требований.

К основным инструментам управления совокупным кредитным риском, применяемым в российской банковской практике, можно отнести:

1. Лимитирование кредитного риска. Данный инструмент предполагает установление предельных значений показателей, характеризующих уровень принимаемого риска. В российской практике широко применяются лимиты на концентрацию кредитного риска по отдельным заемщикам, группам связанных заемщиков, отраслям экономики, географическим регионам. Установление таких лимитов позволяет предотвратить чрезмерную концентрацию риска и обеспечить сбалансированность кредит-

ного портфеля. Нормативные требования Банка России также предусматривают обязательные лимиты концентрации кредитного риска (нормативы Н6, Н25), соблюдение которых является обязательным для всех коммерческих банков.

2. Создание резервов на возможные потери по ссудам. Данный инструмент предполагает формирование специального фонда, предназначенного для покрытия потенциальных потерь от реализации кредитного риска. Размер резервов определяется на основе оценки кредитного качества заемщиков и категории качества ссуд. В российской практике порядок формирования резервов регламентируется Положением Банка России № 590-П, которое устанавливает минимальные требования к резервированию в зависимости от категории качества ссуд. При этом многие банки разрабатывают собственные внутренние методики оценки ожидаемых потерь, которые могут предусматривать более консервативный подход к резервированию, особенно в условиях экономической нестабильности.

3. Ценообразование с учетом риска (Risk-Based Pricing). Данный инструмент предполагает включение премии за риск в процентную ставку по кредиту. Величина премии определяется на основе оценки индивидуального кредитного риска заемщика и стоимости капитала, необходимого для покрытия этого риска. В российской практике данный подход все чаще применяется в сегменте корпоративного кредитования, где банки стремятся дифференцировать условия кредитования в зависимости от кредитного качества заемщиков. В розничном сегменте ценообразование с учетом риска реализуется через скоринговые модели, которые определяют процентные ставки в зависимости от характеристик заемщика.

4. Использование обеспечения по кредитам. Данный инструмент предполагает снижение потерь при реализации кредитного риска за счет получения компенсации из стоимости заложенного имущества или гарантий третьих лиц. В российской практике наиболее распространенными видами обеспечения являются залог недвижимости, транспортных средств, оборудования, товаров в обороте, ценных бумаг, а также поручительства физических и юридических лиц. Необходимо отметить, что эффективность данного инструмента в значительной степени зависит от качества правовой системы и механизмов реализации заложенного имущества, которые в российских условиях не всегда обеспечивают оперативное взыскание задолженности.

5. Секьюритизация кредитных активов. Данный инструмент предполагает преобразование неликвидных кредитных активов в ликвидные ценные бумаги, обеспеченные пулом кредитов. Секьюритизация позволяет банку передать кредитные риски инвесторам и получить дополнительное финансирование. В российской практике секьюритизация получила наибольшее распространение в сегменте ипотечного кредитования, где созданы необходимые правовые и инфраструктурные условия для проведения таких операций. В других сегментах кредит-

ного рынка секьюритизация пока не получила широкого распространения из-за недостаточного развития рынка ценных бумаг и высоких транзакционных издержек.

6. Кредитные деривативы и другие инструменты хеджирования кредитного риска. Данные инструменты позволяют банку передать кредитный риск контрагенту без передачи самого кредитного актива. К таким инструментам относятся кредитные дефолтные свопы (CDS), кредитные опционы, свопы на совокупный доход. В российской практике рынок кредитных деривативов развит слабо, что ограничивает возможности банков по хеджированию кредитных рисков. Однако в последние годы наблюдается тенденция к расширению использования таких инструментов, особенно в крупнейших банках с международным присутствием.

Комплексное применение указанных инструментов позволяет банкам формировать эффективную систему управления совокупным кредитным риском, адаптированную к специфике российского финансового рынка. При этом важно отметить, что выбор конкретных инструментов и методов управления риском должен осуществляться с учетом стратегических целей банка, его склонности к риску и особенностей кредитного портфеля.

#### **Стратегии диверсификации кредитного портфеля как способ снижения совокупного риска**

Диверсификация кредитного портфеля является одним из наиболее эффективных методов снижения совокупного кредитного риска в банковской практике. Данный подход основан на принципе распределения риска между различными категориями заемщиков, видами кредитных продуктов, отраслями экономики и географическими регионами, что позволяет сократить вероятность значительных потерь от реализации кредитного риска.

В российской банковской практике применяются различные стратегии диверсификации кредитного портфеля, направленные на оптимизацию соотношения риска и доходности. К основным стратегиям можно отнести:

1. Отраслевая диверсификация. Данная стратегия предполагает распределение кредитных вложений между заемщиками из различных отраслей экономики с целью снижения зависимости кредитного портфеля от циклических колебаний в отдельных секторах. В российских условиях особую значимость имеет снижение концентрации кредитного риска в сырьевых отраслях, которые наиболее подвержены влиянию внешних шоков. Оптимальная структура отраслевой диверсификации зависит от множества факторов, включая региональные особенности экономики, специализацию банка, макроэкономические прогнозы и регуляторные ограничения.

2. Географическая диверсификация. Данная стратегия направлена на распределение кредитных вложений между различными регионами страны или разными странами с целью снижения зависимости от экономической ситуации в отдельных географических зонах. В условиях

России, характеризующейся значительной неравномерностью регионального развития, географическая диверсификация позволяет сбалансировать кредитный портфель и снизить риски, связанные с экономическими проблемами отдельных регионов. Однако необходимо учитывать, что эффективная географическая диверсификация требует наличия развитой филиальной сети или партнерских отношений с региональными банками, что доступно преимущественно крупным банкам с федеральным присутствием.

3. Диверсификация по категориям заемщиков. Данная стратегия предполагает распределение кредитных вложений между различными категориями заемщиков: крупными корпорациями, предприятиями среднего и малого бизнеса, индивидуальными предпринимателями, физическими лицами. Каждая категория заемщиков характеризуется специфическим профилем риска и доходности, что позволяет банку оптимизировать структуру кредитного портфеля в соответствии с выбранной стратегией развития. В российской практике наблюдается тенденция к увеличению доли розничного кредитования в общем объеме кредитного портфеля банков, что связано с относительно высокой доходностью данного сегмента и возможностью эффективной диверсификации риска за счет большого числа заемщиков.

4. Диверсификация по видам кредитных продуктов. Данная стратегия направлена на формирование сбалансированного портфеля различных кредитных продуктов, включая инвестиционные кредиты, оборотное кредитование, ипотеку, автокредиты, потребительские кредиты, кредитные карты и др. Различные виды кредитных продуктов характеризуются разным уровнем риска, что позволяет банку управлять совокупным кредитным риском через изменение структуры продуктового предложения. В российской практике важным аспектом такой диверсификации является оптимальное соотношение между обеспеченными и необеспеченными кредитами, которое определяется с учетом аппетита к риску и требований к достаточности капитала.

5. Временная диверсификация. Данная стратегия предполагает распределение кредитных вложений по срокам до погашения с целью снижения рисков рефинансирования и процентного риска. Оптимальная структура кредитного портфеля по срокам зависит от структуры пассивов банка и прогнозов изменения процентных ставок. В российских условиях, характеризующихся относительно высокой волатильностью процентных ставок и ограниченными возможностями долгосрочного фондирования, временная диверсификация приобретает особую значимость для обеспечения финансовой устойчивости банка.

Эффективная реализация стратегий диверсификации кредитного портфеля требует наличия развитой системы лимитов, регулярного мониторинга структуры портфеля и своевременной корректировки кредитной политики в соответствии с изменениями экономической ситуации.

В российской практике наблюдается тенденция к формализации процессов управления структурой кредитного портфеля и внедрению количественных моделей оптимизации, учитывающих взаимосвязи между различными сегментами портфеля и макроэкономическими факторами.

### **Внедрение риск-ориентированного подхода в кредитную политику российских банков**

Риск-ориентированный подход в кредитной политике представляет собой комплексную методологию управления кредитной деятельностью банка, при которой принятие решений основывается на систематической оценке и контроле рисков. Внедрение данного подхода в практику российских банков становится важным фактором обеспечения их финансовой устойчивости в условиях повышенной волатильности экономики и ужесточения регуляторных требований.

Ключевыми элементами риск-ориентированного подхода в кредитной политике являются:

1. Формирование системы показателей склонности к риску (Risk Appetite). Данная система включает количественные индикаторы, определяющие максимальный уровень риска, который банк готов принять в рамках своей кредитной деятельности. Такие показатели могут включать целевые значения доли проблемных кредитов, коэффициента покрытия резервами, максимальной концентрации риска по отдельным отраслям и регионам. В российской практике формирование системы показателей склонности к риску стало обязательным элементом внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) для банков с универсальной лицензией, что способствует внедрению данного элемента риск-ориентированного подхода в широкую банковскую практику.

2. Интеграция оценки рисков в процесс принятия кредитных решений. Данный элемент предполагает, что решения о выдаче кредитов, определении их условий и формировании резервов принимаются с учетом комплексной оценки кредитного риска заемщика и его влияния на совокупный кредитный риск банка. В российской практике такая интеграция реализуется через систему кредитных комитетов разного уровня, внедрение автоматизированных систем принятия кредитных решений, использование скоринговых и рейтинговых моделей.

3. Дифференциация подходов к управлению различными сегментами кредитного портфеля. Данный элемент предполагает разработку специфических методик оценки и управления кредитным риском для различных категорий заемщиков, видов кредитных продуктов, отраслей экономики. Такая дифференциация позволяет более точно учитывать особенности формирования кредитного риска в различных сегментах и оптимизировать соотношение риска и доходности. В российской практике наблюдается тенденция к усложнению систем сегментации

кредитного портфеля и внедрению более специализированных подходов к управлению отдельными сегментами.

4. Система раннего предупреждения о возможном ухудшении кредитного качества заемщиков. Данный элемент направлен на своевременное выявление признаков ухудшения финансового положения заемщиков и принятие превентивных мер по минимизации потенциальных потерь. Система включает набор индикаторов, мониторинг которых позволяет выявлять проблемные ситуации на ранней стадии. В российской практике такие системы получили широкое распространение в сегменте корпоративного кредитования, где они интегрируются с процессами мониторинга заемщиков и управления проблемной задолженностью.

5. Культура управления рисками и система мотивации персонала. Данный элемент предполагает формирование в банке корпоративной культуры, ориентированной на ответственное отношение к принимаемым рискам. Важную роль в этом процессе играет система мотивации персонала, которая должна учитывать не только объемные показатели кредитной деятельности, но и качество кредитного портфеля. В российской практике формирование риск-ориентированной культуры остается сложной задачей, решение которой требует систематических усилий руководства банка и изменения традиционных подходов к организации кредитной деятельности.

Внедрение риск-ориентированного подхода в кредитную политику российских банков сопряжено с рядом вызовов, включая недостаточное развитие методологической базы, ограниченность исторических данных для построения статистических моделей, сложности в оценке взаимосвязей между различными факторами риска. Однако, несмотря на эти сложности, наблюдается устойчивая тенденция к совершенствованию риск-менеджмента в российских банках и приближению его к лучшим международным практикам.

### **Перспективные направления совершенствования механизмов управления совокупным кредитным риском**

Развитие механизмов управления совокупным кредитным риском в российской банковской системе происходит под влиянием множества факторов, включая изменения в регуляторной среде, технологические инновации, трансформацию бизнес-моделей банков и эволюцию международных стандартов риск-менеджмента. В этом контексте можно выделить несколько перспективных направлений совершенствования данных механизмов.

Одним из ключевых направлений является внедрение продвинутых математических моделей оценки кредитного риска, основанных на технологиях машинного обучения и анализа больших данных. Такие модели позволяют более точно прогнозировать вероятность дефолта заемщиков и оценивать потенциальные потери от реализации кредитного риска. Особенно перспективным пред-

ставляется применение данных технологий в розничном кредитовании, где доступен большой объем структурированных данных о заемщиках и их кредитной истории. Внедрение таких моделей может существенно повысить эффективность управления кредитным риском и оптимизировать соотношение риска и доходности кредитного портфеля.

Другим важным направлением является совершенствование методологии стресс-тестирования совокупного кредитного риска. Развитие данного направления предполагает разработку более сложных сценариев, учитывающих взаимосвязи между различными факторами риска, и внедрение динамических моделей, позволяющих оценивать влияние стрессовых событий на кредитный портфель в течение длительного периода времени. Особую значимость приобретает учет взаимного влияния кредитного и рыночного рисков, а также оценка вторичных эффектов реализации кредитного риска на ликвидность и достаточность капитала банка. Развитие методологии стресс-тестирования является необходимым условием для эффективного управления кредитным риском в условиях высокой волатильности российской экономики.

Интеграция различных аспектов управления кредитным риском в единую систему представляет собой еще одно перспективное направление. Такая интеграция предполагает формирование целостного подхода к управлению риском, охватывающего все этапы кредитного процесса: от первоначальной оценки заемщика до работы с проблемной задолженностью. Важным аспектом интеграции является обеспечение единства методологических подходов и информационных потоков между различными подразделениями банка, участвующими в управлении кредитным риском. Развитие данного направления требует совершенствования информационных систем банка и формирования интегрированной информационной среды, обеспечивающей эффективный обмен данными и знаниями.

Развитие рыночных механизмов передачи кредитного риска также относится к перспективным направлениям совершенствования управления совокупным кредитным риском. Данное направление включает развитие секьюритизации кредитных активов, формирование рынка кредитных деривативов, создание институциональных механизмов распределения кредитного риска между участниками финансового рынка. Особое значение

имеет развитие инфраструктуры рынка кредитного риска, включая создание специализированных институтов, обеспечивающих оценку и мониторинг кредитного качества заемщиков, и формирование стандартов раскрытия информации о кредитных рисках. Развитие данного направления может существенно расширить возможности банков по управлению структурой кредитного портфеля и оптимизации капитала, необходимого для покрытия кредитного риска.

Совершенствование механизмов управления совокупным кредитным риском в российской банковской системе требует комплексного подхода, учитывающего специфику национальной экономики, особенности регуляторной среды и международные тенденции развития риск-менеджмента.

### Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов, значимых как для теории, так и для практики банковского риск-менеджмента. Совокупный кредитный риск, будучи комплексной величиной, требует многоуровневого подхода к оценке и управлению. В российской практике его особенности — высокая волатильность экономики, региональная неоднородность, недостаточная прозрачность заемщиков — создают дополнительные сложности, но и открывают возможности для адаптации международного опыта.

Анализ показал, что эффективное управление этим риском невозможно без интеграции количественных и качественных методов, внедрения стресс-тестирования и диверсификации портфеля. Вероятно, наибольший потенциал сегодня связан с применением технологий искусственного интеллекта, которые позволяют обрабатывать большие массивы данных и выявлять скрытые закономерности. Однако важно учитывать, что даже самые совершенные модели требуют адаптации к местным условиям.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленном изучении взаимосвязей между кредитным риском и другими видами банковских рисков, а также в разработке методик, сочетающих жесткость регуляторных требований с гибкостью подходов. Возможно, именно такой баланс станет ключом к устойчивости банковской системы в условиях неопределенности.

### Литература:

1. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ
2. Положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности»
3. Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией
4. Golbayani, P., Florescu, I., Chatterjee, R. A comparative study of forecasting Corporate Credit Ratings using Neural Networks, Support Vector Machines, and Decision Trees // arXiv preprint arXiv:2007.06617. 2020. С. 25–30.
5. Ivliev, S. Simple Fuzzy Score for Russian Public Companies Risk of Default // arXiv preprint arXiv:1004.0685. 2010. С. 45–50.

6. Антонова, С. И. Совершенствование методики оценки кредитоспособности заемщика коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк». Магистерская диссертация. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2019. С. 32–35.
7. Гокоев, А. С. Кредитные риски и их влияние на деятельность коммерческого банка // Russian Journal of Management. 2023. Т. 11. № 2. С. 38–44.
8. Домников, А. Ю., Ходоровский, М. Я., Хоменко, П. М. Совершенствование методики оценки кредитного риска корпоративных клиентов коммерческого банка с учетом отраслевой специфики // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2013. № 6. С. 107–120.
9. Никонец, О. Е., Родный, М. П. Кредитный риск коммерческого банка: возможности управления // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 15. С. 2731–2735.
10. Романова, Е. В. Совершенствование оценки кредитного риска заемщиков — физических лиц на основе внедрения технологии интегрального скоринга (на примере ПАО «СКБ-Банк»). Магистерская диссертация. Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2018. С. 10–12.
11. Шахбанова, А. М. Совокупный кредитный риск коммерческого банка, методы его измерения и управления. Выпускная квалификационная работа. Москва: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2021. С. 15–20.

## Особенности государственного управления в области образования и науки

Бельских Яна Анатольевна, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*Данная статья посвящена исследованию особенностей организации и функционирования системы государственного управления в сфере образования и науки в современной России, выявлению основных проблем и перспектив дальнейшего развития.*

**Ключевые слова:** интеграция, научная мобильность, образовательное пространство, цифровизация, образовательные стандарты, цифровая платформа образования.

Государственное управление образованием и наукой является ключевым элементом политики любого государства, поскольку именно от эффективности данной сферы зависит развитие человеческого капитала, инноваций и конкурентоспособности страны на мировой арене. Особое внимание уделяется механизму взаимодействия органов власти различных уровней, координации деятельности образовательных учреждений и научных организаций, реализации государственной образовательной политики, формированию научного потенциала и обеспечению качества предоставляемых услуг в области образования и науки.

Образование и наука являются важнейшими элементами устойчивого социально-экономического роста любой страны. Государство заинтересовано в формировании качественной системы подготовки кадров, развитии исследовательской деятельности, создании условий для научной мобильности и интеграции передовых технологий в образовательный процесс. Современная система государственного управления должна обеспечивать сбалансированное распределение ресурсов между уровнями управления, эффективное взаимодействие между различными субъектами образовательного пространства и адекватность принимаемых решений актуальным потребностям общества и экономики.

Система государственного управления образованием и наукой в России представлена несколькими уровнями:

Федеральный уровень: министерство просвещения Российской Федерации и Министерство науки и высшего образования Российской Федерации осуществляют общее руководство деятельностью в соответствующих сферах. Они разрабатывают нормативные акты, определяют государственную политику в области образования и науки, обеспечивают контроль над исполнением федеральных законов и постановлений Правительства РФ.

Региональный уровень: органы исполнительной власти регионов выполняют задачи формирования региональной образовательной политики, финансирования учебных заведений, поддержки талантливых студентов и ученых, привлечения инвестиций в научные проекты. Координационные органы на уровне региона занимаются разработкой региональных целевых программ, поддерживающих образование и науку.

Муниципальный уровень: муниципальные учреждения предоставляют начальное и среднее образование, организуют дополнительное обучение детей и молодежи, реализуют программы повышения квалификации педагогов.

Эффективность управления достигается путем четкого распределения полномочий и ответственности между всеми участниками процесса. Важнейшую роль играет согласование интересов всех участников образовательного процесса — учащихся, преподавателей, работодателей, представителей бизнеса и общественности.

В последние годы наблюдается активное реформирование системы государственного управления образованием и наукой. Среди приоритетных направлений выделяются следующие:

**1. Цифровизация:** внедрение информационных технологий в учебный процесс, создание электронных библиотек, дистанционных курсов, онлайн-тестирования.

**2. Международная интеграция:** расширение международного сотрудничества вузов, участие российских университетов в международных рейтингах, привлечение иностранных специалистов и студентов.

**3. Повышение доступности качественного образования:** разработка программ дистанционного обучения, поддержка талантливой молодежи, реализация мер социальной защиты обучающихся.

**4. Обеспечение единства образовательной среды:** формирование единого образовательного пространства, обеспечение преемственности образовательных стандартов, координация усилий образовательных учреждений разных типов и форм собственности.

**5. Финансовое стимулирование исследований:** увеличение объемов финансирования фундаментальных и прикладных исследований, предоставление грантов молодым ученым, улучшение инфраструктуры научных лабораторий.

Эти меры направлены на повышение качества подготовки специалистов, рост привлекательности российского образования и ускорение научно-технического прогресса.

Несмотря на предпринимаемые усилия, существуют серьезные проблемы, препятствующие эффективному функционированию системы государственного управления в сфере образования и науки:

1. Недостаточная координация действий различных ведомств и министерств.

2. Низкий уровень финансирования науки и образования.

3. Ограниченная возможность карьерного роста молодых исследователей и преподавателей.

4. Недостаточно развитые механизмы мониторинга качества образовательных услуг.

5. Сложности адаптации учебных программ к требованиям рынка труда.

Решение указанных проблем требует комплексного подхода, включающего разработку новых законодательных инициатив, совершенствование методов оценки результатов деятельности образовательных учреждений и усиление контроля за расходованием бюджетных средств.

В заключении следует отметить, что анализ особенностей государственного управления в области образования и науки позволяет сделать вывод о наличии значительного потенциала для улучшения ситуации. Для достижения поставленных целей необходимы дальнейшее совершенствование нормативно-правового регулирования, повышение прозрачности и открытости процессов принятия управленческих решений, укрепление кооперации между государственными органами, вузами и научным сообществом.

Перспективы развития системы государственного управления связаны с реализацией масштабных проектов модернизации образовательных учреждений, внедрением инновационных методик обучения, развитием цифровой платформы образования, усилением интеграционных связей с международными организациями и повышением инвестиционной привлекательности отечественной науки и образования.

#### Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г., с изменениями).
2. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1865 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».
4. Доклад Министерства науки и высшего образования РФ «Итоги реализации мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на период до 2025 года», Москва, 2023.
5. Правовые и педагогические аспекты управления системой образования и науки: материалы Всероссийского научно-методического круглого стола (19 апреля 2023 года, г. Липецк): сборник материалов. — Липецк: ЛГПУ имени П. П. Семенова-Тян-Шанского, 2023. С. 44

## CRM-системы как эффективный инструмент анализа клиентской базы в ИТ-компаниях

Бушина Алёна Олеговна, студент магистратуры  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*В статье сформулирована актуальность использования CRM-систем для анализа клиентской базы в ИТ-компаниях. Изложено определение и расшифровка понятия CRM. Описаны значимые аспекты использования CRM-систем для ана-*

лиза клиентской базы. Представлен список самых популярных систем, используемых в российских компаниях. Выделены недостатки использования.

**Ключевые слова:** CRM-система, ИТ-компания, клиентская база, данные о клиентах, стратегия компании, цифровизация бизнеса

**А**нализ клиентской базы является ключевым аспектом стратегического управления в ИТ-компаниях. Проведение тщательного разбора маркетинговой информации позволяет компаниям лучше понимать потребности клиентов, выявлять паттерны поведения и адаптировать свои предложения для повышения клиентской удовлетворенности и лояльности.

В условиях быстрого развития технологий и цифровизации бизнес-процессов управление взаимоотношениями с клиентами становится ключевым аспектом успешной деятельности компаний. CRM-системы предлагают мощные инструменты для сбора, анализа и использования данных о клиентах, что позволяет оптимизировать процессы продаж и управления, а также увеличивать эффективность маркетинговых кампаний.

CRM (Customer Relationship Management) — это специализированная корпоративная информационная система или подсистема, которая входит в состав ERP-системы. Она предназначена для обеспечения более тесного и эффективного взаимодействия с клиентами, повышения качества их обслуживания за счет хранения данных о клиентах и истории взаимодействий с ними, а также для оптимизации бизнес-процессов на основе этих данных и последующей оценки их эффективности.

В ИТ-компаниях эти системы становятся необходимым инструментом для анализа клиентской базы, что позволяет принимать обоснованные решения и улучшать качество сервиса.

Ключевые аспекты использования CRM-систем для анализа клиентской базы:

1. Хранение и организация данных о клиентах: CRM-системы позволяют собирать и хранить информацию о клиентах в одном месте, включая контактные данные, историю покупок, взаимодействия и предпочтения. Имеется возможность сегментации клиентов по различным критериям (возраст, географическое положение, уровень дохода, интересы и т. д.).

2. Анализ поведения клиентов: пользователи систем могут отслеживать все взаимодействия с клиентами — как онлайн, так и офлайн, например, по электронной почте, звонки и встречи, обратные связи и запросы поддержки.

3. Прогнозирование и предсказательная аналитика: современные CRM-системы часто интегрируют элементы искусственного интеллекта и машинного обучения, что позволяет, например, прогнозировать поведение клиентов на основе исторических данных или определять наиболее ценные сегменты клиентов, которые генерируют наибольшую прибыль.

4. Автоматизация маркетинга: программное обеспечение дает возможность автоматизировать ряд процессов,

связанных с продажами — автоматизированные рассылки на основе поведения клиентов, напоминания о follow-up-взаимодействиях, персонализированные рекомендации товаров или услуг и др.

5. Отчеты и визуализация данных: большинство CRM могут создавать детализированные отчеты по различным метрикам, а встроенные визуальные инструменты помогают легко интерпретировать данные и делают анализ более доступным для всех участников команды.

На рынке России существует множество CRM-систем, среди которых можно выделить несколько наиболее популярных:

— Битрикс24 — универсальная CRM-платформа, предлагающая широкий функционал, включая управление сделками, задачами, коммуникациями и автоматизацией процессов;

— Мегapлан — система, существующая на рынке вот уже 16 лет, ориентированная на управление проектами и коммерческой деятельностью, включает инструменты для поиска клиентов и анализа продаж;

— AmoCRM — облачная CRM-система, известная своим простым интерфейсом и возможностью интеграции с различными мессенджерами и другими сервисами;

— «РосБизнесСофт» CRM — система идеально подойдет для продаж, складского учета и производства, предусматривает более ста дополнительных модулей, в частности, касса, отпуска, закупки, KPI, акты сверки и другие;

— 1С:CRM — решение от компании 1С, ставшее наиболее популярным в период санкций и позволяющее управлять продажами и клиентскими отношениями, интегрировано с другими продуктами линейки 1С;

— RetailCRM — популярна за счет высокой скорости работы и широкого набора инструментов, а изюминка программы — автоматический прием заявок с разных площадок и последующим их распределением между сотрудниками.

Таким образом, каждая из этих систем имеет свои особенности и преимущества, поэтому выбор зависит от конкретных потребностей бизнеса.

Несмотря на множество преимуществ CRM-систем, у них есть и свои недостатки. Некоторые из основных минусов, которые отмечает руководство и сотрудники предприятий — это сложность внедрения, сопротивление сотрудников, высокая стоимость, проблемы с интеграцией, обновления и поддержка, зависимость от провайдера и др.

В условиях высококонкурентного рынка ИТ-услуг применение CRM-систем для анализа клиентской базы становится важным элементом стратегического подхода компаний. Данные системы не только способствуют сбору

и анализу данных, но и позволяют улучшать качество взаимодействия с клиентами, повышая их удовлетворен-

ность и лояльность, что в результате ведет к дальнейшему росту и развитию бизнеса.

#### Литература:

1. Качурина А. С. Методы анализа клиентской базы [Электронный ресурс] // Экономика и социум. 2016. № 6 (25). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-klientskoj-bazy-1/viewer> (дата обращения: 03.11.24).
2. Микрюков Д. Н. Оптимизация бизнес-процессов в продажах и менеджменте с использованием адаптивных CRM-систем: методы, подходы и результаты [Электронный ресурс] // KANT. 2023. № 2 (47). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsesov-v-prodazhah-i-menedzhmente-s-ispolzovaniem-adaptivnyh-crm-sistem-metody-podhody-i-rezultaty/viewer> (дата обращения: 03.11.24).
3. Султанова К. Е. Исследование методов и методик экономического анализа предприятия в России и в зарубежных странах [Электронный ресурс] // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 11–4 (86). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-metodov-i-metodik-ekonomicheskogo-analiza-predpriyatiya-v-rossii-i-v-zarubezhnyh-stranah> (дата обращения: 03.11.24).
4. Сухинин В. Д., Цуканова О. А. Методика внедрения CRM-системы в отделе продаж [Электронный ресурс] // Системный анализ в проектировании и управлении. 2024. Т. 1 № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-vnedreniya-crm-sistemy-v-otdele-prodazh/viewer> (дата обращения: 08.11.24).
5. Филатов Е. С., Польщиков К. А. Сравнение современных CRM-систем [Электронный ресурс] // Теория и практика современной науки. 2024. № 1 (103). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-sovremennyh-crm-sistem> (дата обращения: 07.11.24).

## Влияние северного шлейфа имени Ломоносова на экономику России

Калашников Давид Георгиевич, сотрудник

Научный руководитель: Шевченко Оксана Ивановна, кандидат экономических наук, доцент  
Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации (г. Орел)

*В статье проведен анализ влияния северного шлейфа имени Ломоносова на экономику России, выявлены основные значимости с разных точек зрения. Он играет ключевую роль в вопросе расширения континентального шельфа России в Арктике. Освоение арктических территорий и защита российских интересов в этом регионе становятся все более актуальными.*

**Ключевые слова:** шлейф, Россия, Арктика, хребет Ломоносова.

Во второй половине XX века морские геологи совершили поразительное открытие: на дне Мирового океана были найдены огромные горные хребты, опоясывающие земной шар. Эти геологические образования называли срединно-океаническими хребтами. В 1960-х годах появилась гипотеза, что они образуются в местах разломов литосферных плит, где формируется новая кора Земли.

Позже эту теорию подтвердили геофизические исследования, обнаружив в породах океанского дна следы изменений магнитного поля планеты. Подобные явления были зарегистрированы и в районе хребта Гаккеля, расположенного в западной части Северного Ледовитого океана. Это свидетельствует о разрывах плит в данном регионе и подъеме между ними магматического расплава.

Процесс разрыва по хребту Гаккеля начался около 53 миллионов лет назад, и по сей день литосферные плиты продолжают расходиться со скоростью несколько милли-

метров в год. Еще раньше, около 65 миллионов лет назад, Североамериканский континент начал удаляться от Евразии, что привело к разделению Аляски и Чукотки. В этот период формировались котловины, образующие ныне восточную часть Северного Ледовитого океана, а также хребет Ломоносова и поднятие Менделеева. В 1991 году немецкие исследователи на судне «Поларштерн» предположили, что эти подводные горные массивы когда-то были частью Евразийского континента.

Хребет Ломоносова — это подводная горная цепь, пересекающая центральную часть Северного Ледовитого океана. Он тянется на 1800 км от Новосибирских островов до канадского острова Элсмир, где его ширина уменьшается в четыре раза и переходит в седловину на глубине 2,4 км. Его склоны крутые, изрезаны каньонами и покрыты слоем песчанистого ила.

Этот хребет был обнаружен в 1948 году во время советской экспедиции и назван в честь выдающегося русского ученого Михаила Ломоносова. Влияние хребта Ло-

моносова на Россию можно рассматривать с нескольких точек зрения: геополитической, экономической и экологической.

Хребет Ломоносова играет ключевую роль в вопросе расширения континентального шельфа России в Арктике. Согласно Конвенции ООН по морскому праву, страны могут заявлять права на шельф за пределами 200 морских миль, если докажут, что подводные структуры являются продолжением их территории. Если российские ученые убедительно докажут, что хребет Ломоносова является частью континентального шельфа России, границы страны могут расшириться на 350 миль вглубь Арктики, что эквивалентно 1,2 млн кв. км морских территорий, богатых углеводородами.

Россия подала заявку на расширение границ в ООН еще в 2001 году, но тогда доказательства сочли недостаточными. В 2015 году была представлена обновленная заявка с учетом современных данных. Вопрос рассматривался на нескольких заседаниях, однако окончательное решение пока не принято. В 2014 году ООН признала Охотское море внутренним для России, что увеличило площадь страны на 52 тыс. кв. км. Сейчас ожидаются аналогичные заявки от Канады и Дании, которые также претендуют на территории в Арктике.

Освоение арктических территорий и защита российских интересов в этом регионе становятся все более актуальными. Температура в Арктике растет вдвое быстрее, чем в других частях планеты, что способствует ускоренному таянию льдов. Это открывает доступ к ранее недоступным природным ресурсам и расширяет возможности для судоходства. Кроме того, Арктика богата колоссальными запасами нефти и газа, что привлекает внимание

не только России, но и транснациональных корпораций и правительств других стран.

По оценке Геологической службы США, в Арктике сосредоточено около 22 % мировых неразведанных запасов углеводородов. Из них 84 % находятся на шельфе Северного Ледовитого океана, а 16 % — на суше. Хребет Ломоносова может скрывать значительные объемы нефти, газа и другие полезные и важные для экономики России ископаемые, таких как никель, медь и платина. Однако разработка этих ресурсов сопряжена с высокими затратами и сложными климатическими условиями.

С точки зрения геологии хребет Ломоносова состоит из древних пород и сформировался в результате тектонических процессов, включая как разломы, так и сдвиги земной коры. Исследование этих процессов позволяет глубже понять геологическую историю Земли, а также современные климатические изменения, которые наиболее заметно проявляются именно в Арктике.

Арктические экосистемы играют важную роль в поддержании экологического равновесия. Ледяные покровы региона отражают солнечное излучение, тем самым регулируя глобальный климат. В этих местах обитают уникальные животные, такие как белые медведи, моржи и киты. Поэтому освоение хребта Ломоносова требует особого внимания к вопросам экологии и минимизации вреда окружающей среде.

Хребет Ломоносова представляет стратегический интерес для России как с геополитической, так и с экономической и экологической точек зрения. Разработка его ресурсов может значительно укрепить экономическое положение страны, но требует тщательного планирования и ответственного подхода к сохранению экосистем Арктики.

#### Литература:

1. Геологическое опробование коренных пород хребта Ломоносова как ключ к пониманию его геологической природы / П. В. Рекант, В. Я. Кабаньков, О. В. Петров, Б. В. Беяцкий. – Текст: непосредственный // Региональная геология и металлогения. – 2018. – № 75. – С. 5–21.
2. Зальвский, Н. П. О преемственности северной концепции М. В. Ломоносова при выборе геополитической модели защиты экономических интересов России в Арктике / Н. П. Зальвский. – Текст: непосредственный // Арктика и Север. – 2011. – № 2. – С. 1–13. «Почему Россия присоединит часть Арктики». //ria.ru/20190305/1551543917.html
3. Исследовательская работа на тему: «М. Ломоносов – основоположник Северного морского пути» / П. Шлыков. – Текст: электронный // Исследовательская работа на тему: «М. Ломоносов – основоположник Северного морского пути»: [сайт]. – URL: <https://nsportal.ru/ap/library/drugoe/2012/10/31/issledovatel'skaya-rabota-na-temu-m-lomonosov-osnovopolozhnik-severnogo>
4. Гусев, Е. А. Геологическое строение области сочленения хребта Ломоносова с континентальной окраиной морей Лаптевых и восточносибирского / Е. А. Гусев. – Текст: электронный // Геология Ломоносова, интерпретации и проблемы: [сайт]. – URL: [https://ngtp.ru/rub/4/29\\_2011.pdf](https://ngtp.ru/rub/4/29_2011.pdf)
5. Минерагения океана на пороге двух столетий/ И. С. Грамберг. – Текст: электронный // Минерагения океана на пороге двух столетий: [сайт]. – URL: <https://evgengusev.narod.ru/vniio/gramberg-2000.pdf>

## Проблемы правоприменительной практики по использованию единых налоговых счетов и платежей

Королёва Мария Игорьевна, студент

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

*Единый налоговый счет открыт всем организациям и физическим лицам с 01.01.2023 года. Уплата налогов и страховых взносов через перечисление единого налогового платежа на единый налоговый счет является обязательным. В настоящей статье приводится обзор проблем правоприменительной практики по использованию единых налоговых счетов и платежей. Цели: исследование проблем правоприменительной практики по использованию единых налоговых счетов и платежей.*

**Ключевые слова:** единый налоговый платеж, единый налоговый счет, налогообложение.

## Problems of law enforcement practice on the use of single accounts and payments

Koroleva Maria Igorevna, student

Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov

*A single tax account has been opened for all organizations and individuals since 01.01.2023. Payment of taxes and insurance premiums through the transfer of a single tax payment to a single tax account is mandatory. This article provides an overview of the problems of law enforcement practice on the use of unified accounts and payments. Purposes: study of the problems of law enforcement practice on the use of single tax accounts and payments.*

**Keywords:** single tax payment, single tax account, taxation.

Первый год применения ЕНС стал достаточно тяжелым периодом в отношении применения налогового законодательства, регламентирующего единый налоговый счет.

Следует отметить, что планируемое изменение в порядке учета налоговых поступлений стало проходить опытную эксплуатацию за 6 месяцев до внедрения [6]. Опытная отработка проходила путем отбора нескольких налогоплательщиков от каждого региона, которые добровольно согласились попробовать применять ЕНС и в онлайн режиме задавали пошаговые вопросы сотрудникам налоговых органов, которые в свою очередь были на связи с разработчиками программного продукта. Возникающие при уплате налогов вопросы были достаточно просты и решались оперативно. Платить налог нужно на один счет, указывая свой ИНН и сумму платежа.

До февраля 2023 года со стороны налоговых органов все шло штатно и эффект от внедрения ЕНС был удовлетворительным. Однако, по финансовым итогам января стало понятно, что все местные бюджеты страны недополучили денежных средств от поступлений НДФЛ (основной источник средств доходной части бюджетов на 90 %) и кассовый разрыв составляет такие объемы, что нечем платить зарплату сотрудникам бюджетных учреждений, не говоря уже об остальных расходах бюджета. В январе 2023 года доходы впервые формировались в условиях ЕНП. В связи с выходными днями налоговый платеж пришелся на 30 января. В результате в начале февраля 2023 года остаток нераспределенных средств, по оценке Министерства финансов Российской Федерации, составил около 1 триллиона рублей [7]. Кроме того, денежные средства, пе-

речисленные налогоплательщиками в качестве налоговых агентов в уплату НДФЛ, направлялись автоматически на уплату других налогов.

С этого момента стало ясно, что ЕНС внедрен раньше, чем изучены все его особенности и спрогнозированы последствия.

Только за I квартал 2023 года для решения вопроса нехватки денежных средств было выдано казначейских кредитов местным и региональным бюджетам на сумму 1,7 триллиона рублей, поскольку других инструментов решения проблемы не было. В то же время были озвучены предложения об исключении НДФЛ из системы ЕНП. Однако в этом случае пришлось бы вводить новый код бюджетной классификации, указывать классификатор территории муниципального образования и т. д. Это снова привело бы к росту количества документов и реквизитов в них, что в итоге подорвало бы саму идею введения нового сервиса.

Со стороны налогоплательщиков работа в условиях ЕНС не шла гладко с первых дней 2023 года. Первоначальное сальдо единых налоговых счетов налогоплательщиков оказалось с отрицательными показателями, фигурировали цифры задолженностей, возникшие в результате слияния сальдо из многих налоговых обязательств в одно. Точную причину этого сбоя так и не установили. Программа внесла на единый налоговый счет недоимки прошлых лет, не учла платежи, производимые в конце декабря 2022 года, хотя налоговые органы должны были провести масштабную работу по верификации первоначального сальдо единого налогового счета до 1 января 2023 года.

С первых дней работы новой системы наблюдались сбои в личных кабинетах большинства налогоплательщиков, что привело к массовому обращению организаций и индивидуальных предпринимателей в налоговые органы за получением справок о состоянии расчетов с бюджетом. По словам руководителя ФНС России Д. В. Егорова, «электронная система не смогла переработать большие данные всей страны. Пришлось менять фундамент всей системы. Из-за этого вынуждены были закрыть раздел единого налогового счета в личном кабинете и выдавали только справки об отсутствии задолженности, справки о принадлежности» [8].

В течение 2023 года работа продолжалась в крайне напряженном состоянии, как со стороны налоговых органов, так и со стороны налогоплательщиков. Получатели бюджетных средств находились в полном неведении и были лишены возможности хоть как-то спрогнозировать свои доходы, по крайней мере в рамках текущего месяца.

Правительство РФ было принято решение о не начислении пеней на задолженность, были приостановлены меры взыскания задолженности на срок 6 месяцев, который затем был продлен [1].

Планировалось, что в переходный 2023 год налогоплательщики будут давать согласие на распределение их средств ЕНС для уплаты авансовых платежей посредством подачи распоряжения. Вместе с тем, порядок подачи таких документов, дисциплина их предоставления налогоплательщиками требовали постоянного контроля в ручном режиме со стороны налоговых органов. Потому что вопрос состоял в следующем: нет распоряжения — авансовый платеж не ушел в бюджет, деньги остаются на казначейском счете ЕНС.

В течение 2023 года удалось поставить ЕНС «на ход», то есть решить проблемы запуска системы и уже с 2024 года можно говорить собственно о проблемах при ее эксплуатации.

По истечении более чем двух лет с момента введения ЕНС можно говорить о том, что имеется ряд проблем не только у первоначально задействованных трех сторон (налогоплательщик, ФНС России и бюджет), но сохраняются и продолжают возникать проблемы у государственных органов, судов, судебных приставов, которые решают задачи, так или иначе связанные с налоговыми платежами.

Во-первых, все налоговые платежи страны уплачиваются через Управление Федерального казначейства по Тульской области. С учетом массовой рассылки мошенниками фиктивных платежных документов, многие налогоплательщики-физические лица из всех регионов, кроме Тульской области, до сих пор испытывают сомнения при уплате налогов на такие реквизиты и просят у налоговых органов разъяснений.

Во-вторых, налогоплательщик лишен права самостоятельно решать, какие налоги он уплачивает в первую, а какие во вторую очередь. Раньше в силу своего финансового состояния налогоплательщики могли позволить себе уплатить по одному налогу больше и чуть придержать уплату по-другому. Сейчас к 28 числу налогоплательщик

обязан иметь на счете всю сумму для оплаты всех налогов одновременно.

В-третьих, большинство бухгалтеров оценивают систему единого налогового счета отрицательно [10]. Цель введения единого налогового счета не оправдала себя, качество обслуживания налогоплательщиков не стало лучше и не снизился объем документооборота.

В-четвертых, суды общей юрисдикции при взыскании задолженности до сих пор пытаются разобраться в отношении каких сумм задолженности срок взыскания истек, а какие взыскиваются повторно и бы ли в отношении них приняты меры взыскания на 01.01.2023 года [5]. Впрочем, скоро суд и вовсе будет касаться налоговых платежей только в случаях, когда налогоплательщик обращается в суд. Взыскание задолженности по налогам станет бесспорным. Это еще один давний и очень ожидаемый судами и налоговиками проект ФНС России.

В-пятых, возникают проблемы у арбитражных судов в рамках дел о банкротстве. Арбитражный управляющий не может погасить задолженность по текущим платежам второй очереди на НДС, поскольку все его платежи в ЕНС распределяются исходя из равенства всех налогов в порядке очередности срока уплаты [2].

В-шестых, налогоплательщику приходится проводить целый комплекс мероприятий, направленных на выяснение истории движения денежных средств внутри ЕНС для отражения информации в бухгалтерском учете, а также расшифровать пени, которые начисляются на совокупную задолженность.

В-седьмых, взысканные в ходе исполнительного производства денежные средства направляются на ЕНС и распределяются на ближайший наступивший срок уплаты, не обязательно на тот, который указан в исполнительном документе. Поэтому вопрос закрытия каждого исполнительного производства нередко не решается до полного погашения задолженности по всем налогам.

В-восьмых, на практике возникают ситуации, когда сам налогоплательщик преднамеренно увеличивает сумму положительного сальдо на ЕНС, которая существенно превышает его налоговые обязательства. Мотивом этому служит, например, желание обезопасить денежные средства от посягательства на них третьих лиц, в том числе действующих в рамках исполнительного производства [3]. С одной стороны, можно предположить, что хозяйствующий субъект злоупотребляет своим правом сформировать положительное сальдо в удобном ему размере, а с другой — закон не запрещает ему использовать налоговое законодательство в оптимальном варианте, если это не влечет нарушений. Между тем, существенное превышение зачисляемых на ЕНС сумм по сравнению с размером налогового обязательства есть повод для проведения проверки, поскольку используемый инструмент не является ни средством хранения капитала, ни способом безопасного вывода денежных средств [9].

В-девятых, при перечислении на ЕНС налогоплательщика денежных средств третьими лицами последние ли-

шены права требовать их возврата (п. 1 ст. 45 НК РФ). Это относится и к ситуациям, когда суммы зачислены по ошибке плательщика. Так, финансовый управляющий имуществом двух должников совершил платеж в пользу налогового органа, перепутав реквизиты налогоплательщиков. Данный платеж был учтен налоговым органом и направлен в счет погашения задолженности. Требование финансового управляющего о возврате ошибочно перечисленных денежных средств не было удовлетворено, поскольку третьи лица не обладают данным правом. Суд подчеркнул, что обязанность налогового органа выяснять

природу, а равно источник происхождения денежных средств, вносимых плательщиком или иным лицом за него в качестве единого налогового платежа, в действующем законодательстве отсутствует [4].

Подводя итоги, следует отметить, что затянувшийся переходный период к ЕНС долгое время будет помниться как налогоплательщикам, так и налоговикам как масштабный, но малой степени исследованный на этапе опытной эксплуатации проект ФНС России. Представленные выше проблемы, возникшие при работе с ЕНС, еще предстоит решить.

#### Литература:

1. Постановление Правительства РФ от 29.03.2023 N 500 (ред. от 26.12.2023) «О мерах по урегулированию задолженности по уплате налогов, сборов, страховых взносов, пеней, штрафов, процентов, установленных Налоговым кодексом Российской Федерации, в 2023 и 2024 годах».
2. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 06.06.2024 N Ф04-4819/2018 по делу N А27-17184/2017 // СПС «КонсультантПлюс».
3. Постановление 17-го Арбитражного апелляционного суда от 25.03.2025 № 17-АП-12160/2024 по делу А60-27845/2024 // kad/arbitr.ru.
4. Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 2 августа 2024 г. N Ф09-2933/24 по делу N А50-11321/2023 // СПС «КонсультантПлюс».
5. Апелляционное определение Свердловского областного суда от 27.02.2025 по делу N 33а-2783/2025 (УИД 66RS0002-02-2024-000074-42) // СПС «КонсультантПлюс».
6. Информация Минфина России от 28 сентября 2023 г. «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407646062/>.
7. Информация Минфина России от 04 февраля 2023 г. «Минфин РФ объяснил провал по исполнению доходов в январе новой налоговой схемой» URL: <https://www.interfax.ru/business/884671>.
8. Даниил Егоров извинился за «плохое внедрение» ЕНС. URL: <https://www.rbc.ru/economics/30/05/2023/64760a699a79474bbf734969?from=sору>.
9. Бакаева О. Ю. Возврат (зачет) сумм денежных средств, формирующих положительное сальдо единого налогового счета: вопросы судебной практики // *Налоги*. 2024. N 4. С. 26–29.
10. ЕНС: пять главных проблем, с которыми столкнулись бизнес и бухгалтерия URL: <https://knopka.com/blog/category/nalogi/tpost/70aezhncu1-ens-pyat-glavnih-problem-s-kotorimi-stol>.

## Роль государственной поддержки развития сельского хозяйства в Амурской области

Кулахсзян Ованес Рафикович, студент магистратуры

Научный руководитель: Кидяева Наталья Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент  
Дальневосточный государственный аграрный университет (г. Благовещенск)

*В статье исследуется роль государственной поддержки развития сельского хозяйства в Амурской области. Проведен анализ эффективности государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей в Амурской области за 2019–2023 годы.*

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, государственная поддержка, Амурская область.

Основой экономического развития Амурской области является аграрный сектор экономики, развитие которого определяет состояние агропромышленного комплекса всего региона. В свою очередь, развитие АПК зависит от уровня государственной поддержки региона.

Государственная поддержка в сфере развития сельского хозяйства Амурской области осуществляется в соответствии с государственной программой «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Амурской области» и государственной программой «Комплексное развитие сельских территорий Амурской области» в форме предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации [1,2].

В таблице 1 рассмотрим государственную поддержку сельскохозяйственных товаропроизводителей в Амурской области за 2019–2023 годы.

Таблица 1. Государственная поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей в Амурской области за 2019–2023 годы, млн. рублей

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	Темп роста, % 2023г. к 2019г
Государственная поддержка	4 805,60	2 096,90	4 225,30	2 512,50	2 631,90	54,77
в том числе:						
федеральный бюджет	4 324,60	1 405,90	3 111,10	1 657,90	1 797,30	41,56
региональный бюджет	481	691	1 114,20	854,6	834,6	173,51

Источник: составлено автором на основании данных Амурстата [3]

В 2023 году было выделено 2631,9 млн. рублей государственной поддержки сельхозтоваропроизводителям, что меньше на 45,23 % в сравнении с 2019 годом. Из федерального бюджета было выделено 1797,3 млн. рублей, что на 58,44 % меньше уровня 2019 года. Стоит отметить увеличение государственной поддержки от регионального бюджета на 73,51 % в сравнении с 2019 годом.

Рассмотрим структуру государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей за 2019–2023 годы в Амурской области на рисунке 1.



Рис. 1/ Структура государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей за 2019–2023 годы в Амурской области, %

Источник: составлено автором на основании данных Амурстата [3]

Стоит заметить резкое увеличение доли региональной государственной поддержки с 10,0 % в 2019 году до 33,0 % в 2020 году и резкое снижение доли федеральной государственной поддержки с 90,0 % до 67,0 %. Так, в 2023 году удельный региональной государственной поддержки составил 68,3 %, региональной государственной поддержки — 31,7 %.

В таблице 2 приведена эффективность государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей в Амурской области за 2019–2023 годы.

Таблица 2. Эффективность государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей в Амурской области за 2019–2023 годы

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	Темп роста, % (р.) 2023г. к 2019г
Объем произведенной продукции на 1 руб. государственной поддержки, руб	9,3	25,7	17,6	34,2	32,4	в 3,48 р

Таблица 1 (продолжение)

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	Темп роста, % (р.) 2023г. к 2019г
в том числе:						
федеральный бюджет	10,3	38,3	23,9	51,8	47,4	в 4,60 р
региональный бюджет	93	78,0	66,8	100,5	102,0	109,68
Объем государственной поддержки на 1 руб. произведенной продукции, руб	0,107	0,039	0,057	0,029	0,031	28,97
в том числе:						
федеральный бюджет	0,097	0,026	0,042	0,019	0,021	21,65
региональный бюджет	0,011	0,013	0,015	0,01	0,01	90,91
Объем государственной поддержки на 1 га сельхозугодий, тыс. руб	2027,7	885,1	1776,3	1056,3	1106,4	54,56
в том числе:						
федеральный бюджет	1824,8	593,4	1307,9	697,0	755,6	41,41
региональный бюджет	203,0	291,7	468,4	359,3	350,9	172,86

Источник: составлено автором на основании данных Амурстата [3]

Так, объем произведенной продукции на 1 рубль государственной поддержки составил 32,4 рублей в 2023 году, что в 3,48 раз больше в сравнении с 2019 годом. Объем произведенной продукции на 1 рубль федеральной государственной поддержки в 2023 году составил 47,4 рублей, что в 4,60 раз больше уровня 2019 года. Стоит отметить, что объем произведенной продукции на 1 рубль региональной государственной поддержки в отчетном году составил 102,0 рублей, что на 9,68 % больше в сравнении с 2019 годом.

Объем государственной поддержки на 1 руб. произведенной продукции сократился на 71,03 % за 2019–2023 годы и составила в 2023 году 0,031. Объем федеральной государственной поддержки на 1 руб. произведенной продукции сократился на 78,35 %, а объем региональной государственной поддержки на 1 руб. произведенной продукции сократился на 9,09 %.

Положительную динамику показывает объем региональной государственной поддержки на 1 га сельхозугодий за 2019–2023 годы, где объем увеличился на 72,86 %. По остальным показателям наблюдается сокращение.

#### Литература:

1. Постановление Правительства Амурской области от 22 сентября 2023 года N 789 «Об утверждении государственной программы Амурской области «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Амурской области» (ред. 05.09.2024).
2. Постановление Правительства Амурской области от 25 сентября 2023 года N 803 Об утверждении государственной программы Амурской области «Комплексное развитие сельских территорий Амурской области» (с изменениями на 25 сентября 2024 года).
3. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Амурской области / Амурстат: сайт. — URL: <https://amurstat.gks.ru> (дата обращения: 12.11.2024).

## Китай как стратегический ориентир и драйвер модернизации для Таджикистана

Курбонали Адолат, соискатель

Таджикский государственный финансово-экономический университет (г. Душанбе, Таджикистан)

*В статье рассмотрены направления и потенциал развития многостороннего сотрудничества между Республикой Таджикистан и Китайской Народной Республикой в рамках инициативы «Один пояс, один путь». Особое внимание уделено научно-техническим, гуманитарным, экологическим и фармацевтическим аспектам взаимодействия.*

**Ключевые слова:** Таджикистан, Китай, научное сотрудничество, «Один пояс, один путь», геология, сельское хозяйство, фармацевтика, экология, гуманитарные исследования

Сотрудничество между Таджикистаном и Китаем, укрепляемое с начала 1990-х годов, выходит за рамки классических внешнеполитических и торговых отношений. В условиях инициативы «Один пояс, один путь» расширяется взаимодействие в области науки, образования, новых технологий, сельского хозяйства, фармацевтики и гуманитарных исследований.

Стратегический интерес заключается не только в привлечении инвестиций, но и в совместном создании устойчивой, инклюзивной и инновационной модели развития [1; С.60]. КНР выступает для Республики Таджикистан в качестве важнейшего восточного партнёра, открывающего доступ к современным технологиям, глобальным научно-образовательным потокам и трансграничным экономическим инициативам. В этом контексте Китай можно рассматривать как своеобразное «окно в будущее», через которое Таджикистан подключается к ключевым международным процессам — от цифровой трансформации до устойчивого развития. Примером такой интеграции является участие Таджикистана в масштабной инициативе «Один пояс, один путь», в рамках которой реализуются совместные проекты в области инфраструктуры, энергетики, горной промышленности, а также образования и культуры [2, С.187]. Так, строительство солнечных электростанций China Datang мощностью 500 МВт и запуск логистических центров в Дангаре при поддержке китайских компаний позволяют не только стимулировать внутреннюю экономику, но и интегрировать её в региональные цепочки поставок.

Китай сумел за несколько десятилетий трансформировать аграрную экономику в индустриально-инновационную модель, при этом активно опираясь на собственные ресурсы и адаптированные технологии. Для Таджикистана, обладающего богатым природным потенциалом и молодой демографией, заимствование таких моделей с учётом национальной специфики может стать катализатором ускоренного роста.

На современном этапе необходимо создавать совместные исследовательские лаборатории и научные консорциумы между Национальной Академией наук Таджикистана и научными учреждениями КНР, в частности Синьцзянского университета, Академии наук Китая и других научных учреждений. Важную роль играет обмен кадрами — аспирантами, стажёрами, профессорами — по программам стипендиального обучения и стажировок.

Китай продемонстрировал успехи в адаптации сельскохозяйственного производства к экстремальным климатическим условиям. Таджикистану можно изучить опыт Китая и внедрить китайские методы в области селекции кормовых культур, имплантации эмбрионов скота и организации современных лабораторий ветеринарного контроля. Программа по внедрению технологий хранения

и переработки молочной продукции позволит сократить потери на 20–30 %. Создание технопарков и исследовательских кластеров на базе СЭЗ с участием китайских партнёров даст Таджикистану ряд стратегических преимуществ, влияющих на экономический рост, технологическую модернизацию и развитие человеческого капитала. В число ключевых выгод можно отнести [3; С.157.].

1. Передачу технологий и ноу-хау. Китай обладает обширным опытом в развитии высокотехнологичных кластеров (например, в Шэньчжэне или Сучжоу). Размещение китайских компаний и НИОКР-центров в СЭЗ Таджикистана позволит адаптировать современные технологии в таких сферах, как: возобновляемая энергетика (солнечные панели, мини-ГЭС), агропромышленный комплекс (умное сельское хозяйство), цифровая инфраструктура (Big Data, телекоммуникации, IoT).

2. Увеличение числа рабочих мест. Каждый промышленный технопарк создаёт от 500 до 2000 новых рабочих мест — как для специалистов с высшим образованием (инженеры, IT-специалисты), так и для квалифицированных рабочих. Это особенно актуально для молодых регионов (например, Хатлонская или Согдийская области), где уровень безработицы превышает 10 %.

3. Привлечение инвестиций. Создание кластеров усиливает инвестиционную привлекательность региона. Китайские компании, разместившиеся в СЭЗ «Дангара» и «Истиклол», уже инвестировали десятки миллионов долларов в логистику и переработку. При формировании технопарков возможно привлечение прямых инвестиций в размере \$50–100 млн в рамках одного проекта (по аналогии с индустриальными парками в Казахстане и Узбекистане).

4. Развитие экспортного потенциала. Технопарки позволяют организовать производство экспортно-ориентированной продукции: электроники, упаковки, стройматериалов, продуктов глубокой переработки (например, алюминия, хлопка). Это обеспечит доступ на рынки Китая, ОАЭ, Ирана и стран ЕАЭС.

5. Поддержка инновационного предпринимательства. Исследовательские центры в составе кластера могут предлагать акселерационные программы для стартапов, гранты на прикладные разработки, стажировки в КНР для молодых учёных. Такой подход уже используется в сотрудничестве китайских университетов с партнёрами в Лаосе, Пакистане и Эфиопии. В 2023 году китайская компания Eging PV начала проект по созданию солнечного технопарка в Согдийской области Таджикистана. Планируется, что парк будет включать не только производство панелей, но и НИОКР-лаборатории по аккумуляторам, обучающий центр и логистическую инфраструктуру. Проект рассчитан на \$150 млн и может создать свыше 1 000 рабочих мест.

Формирование совместного таджикско-китайского бизнес-инкубатора для поддержки стартапов в области

возобновляемой энергетики и биотехнологий даст Таджикистану целый спектр стратегических и прикладных преимуществ, как в сфере инновационного развития, так и в укреплении экономической самостоятельности. В частности, создание инкубатора будет стимулировать появление новых технологических компаний в Таджикистане. В условиях, когда в стране практически отсутствует полноценная стартап-среда, китайские инвестиции, менторство и техноподдержка помогут сформировать первые волны «инновационного класса» — молодых инженеров, биологов, энергетиков. В Китае такие инкубаторы помогли развить стартапы, выпускающие бытовые солнечные установки, тепловые насосы, экологически чистые удобрения — именно те решения, которые нужны Таджикистану в сельских и горных районах.

Благодаря китайским технологиям в солнечной и ветровой энергетике, таджикские стартапы смогут разрабатывать и внедрять локальные решения для: автономного энергоснабжения отдалённых кишлаков; умных мини-ГЭС; переработки органических отходов в биотопливо; создания биофабрик по производству биоудобрений и пробиотиков. Это уменьшит энергетическую уязвимость регионов и усилит продовольственную безопасность.

Китайские венчурные фонды и государственные программы (например, Silk Road Fund, China-CA Innovation Fund) могут выделять гранты на тестовые проекты в Таджикистане. Это позволит молодым разработчикам избежать зависимости от бюджета РТ и выйти на международный уровень.

Создание высокотехнологичной среды и возможность запустить собственное дело в родной стране поможет остановить «утечку мозгов». Вместо эмиграции выпускники ТНУ, ТПУ, Аграрного и Медицинского университетов смогут получить поддержку в создании собственных компаний. В дальнейшем таджикские решения — биоудобрения, энергоэффективные установки, солнечные водонагреватели и системы мониторинга окружающей среды — могут экспортироваться в соседние страны Центральной Азии, Афганистан и Пакистан. Такой инкубатор не просто улучшит экономические показатели, а станет точкой роста новой экономики, основанной на науке, технологиях и экологической ответственности. Это шаг к устойчивому, самодостаточному и экспортноори-

ентированному развитию. Разработка двусторонней дорожной карты по трансферу технологий в агропромышленном комплексе между Таджикистаном и Китаем может стать одним из ключевых шагов к модернизации сельского хозяйства Таджикистана и повышению его продовольственной и технологической независимости.

Создание дорожной карты позволит системно перенимать и адаптировать лучшие китайские решения в области: интенсивного растениеводства (высокоурожайные, засухоустойчивые сорта пшеницы, овощей, кормовых культур), точного земледелия (датчики влажности, дроны для опрыскивания, GPS-управление тракторным парком), тепличного хозяйства, включая дешёвые солнечные теплицы, применяемые в СУАР, инновационного животноводства (эмбриональная селекция, цифровой мониторинг состояния животных). Так, например Китай уже внедрил вертикальные теплицы в пустынных регионах. Такие технологии можно внедрить в Хатлонской и Согдийской областях, увеличив сбор овощей в 3–4 раза с одного гектара.

Благодаря чёткой дорожной карте можно сократить технологическое отставание Таджикистана в сельском хозяйстве. Например, уровень механизации в Китае — более 70 %, в Таджикистане — менее 25 % (по данным Министерства сельского хозяйства РТ, 2022 г.). Трансфер технологий позволит устранить этот разрыв. План может включать создание совместных сельхозкластеров — экспериментальных хозяйств, где таджикские фермеры и специалисты смогут на практике изучать китайские технологии и методы управления. Такие фермы можно разместить при Аграрном университете Таджикистана, в Турсунзаде, Гиссаре или Худжанде.

Передача технологий по переработке, упаковке и хранению позволит Таджикистану экспортировать не сырьё, а продукцию с высокой добавленной стоимостью: консервированные овощи, сублимированные фрукты, концентраты и соки. Это повысит доходы фермеров и улучшит торговый баланс.

Дорожная карта, по мнению Назарова Т. Н., также может включать: проекты в области ирригации и защиты от засухи, внедрение биологических средств защиты растений, меры по снижению потерь при хранении урожая (которые сейчас достигают 30 %). Это критически важно в условиях изменения климата и роста потребностей в устойчивом сельском хозяйстве [4, С.9].

#### Литература:

1. Алимов Р. К. Таджикистан и Китай: опыт и возможности соразвития / отв. ред. С. Г. Лузянин. — М.: ИДВ РАН, 2011. — 111 с.
2. Каримова, М. Т. Глобальная экономическая обстановка и общие условия экономического развития Таджикистана в рамках ШОС / М. Т. Каримова // Экономика Таджикистана. — 2022. — № 4–2. — С. 184–189. — EDN JРBGQE.
3. Каримова, М. Т. Экономическая интеграция стран Центральноазиатского региона / М. Т. Каримова, К. Адолати // Таджикистан и современный мир. — 2022. — № 2(78). — С. 150–158. — EDN RGNUHF.
4. Назаров Т. Н. Китайско-таджикское сотрудничество: от прошлого к настоящему и будущему // Известия Академии наук Республики Таджикистан. Отделение общественных наук. 2012., № 2. — С. 7–12.

## Влияние спортивной индустрии на экономику

Луканин Матвей Юрьевич, сотрудник

Научный руководитель: Шевченко Оксана Ивановна, кандидат экономических наук, доцент  
Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации (г. Орел)

*В статье проведен анализ влияния различных факторов экономики на спортивную индустрию, выявлены основные факторы прибыли и источники дохода в области спорта. Также рассматривается беттинг и ставки, которые представляют собой не противоречащую законодательству деятельность граждан, связанную с удовлетворением их личных и общественных потребностей и приносящую им заработок, доход.*

*Ключевые слова: рынок, спорт, экономика, ставки, игроки, индустрия, сфера.*

Во многих странах государство активно поддерживает спорт, выделяя бюджетные средства на строительство спортивных объектов, развитие молодежного спорта и поддержку национальных сборных. Развитие массового спорта способствует снижению расходов на здравоохранение, поскольку физическая активность помогает бороться с хроническими заболеваниями, такими как ожирение, диабет и сердечно-сосудистые болезни. Помимо этого, спорт играет важную социальную роль, способствуя укреплению социальной сплоченности, снижению уровня преступности среди молодежи и формированию позитивного имиджа страны на международной арене [3].

Государственные программы поддержки спорта способствуют вовлечению молодежи в активный образ жизни и профессиональный спорт, что в долгосрочной перспективе положительно влияет на экономику и общество в целом.

Крупные спортивные мероприятия, такие как Олимпийские игры, чемпионаты мира, континентальные турниры и клубные чемпионаты оказывают мощное влияние на экономику стран-организаторов. Подготовка к таким событиям требует значительных инвестиций в инфраструктуру: строительство стадионов, улучшение транспортных сетей, модернизация гостиничного сектора и фан-зоны. Это стимулирует развитие смежных отраслей, таких как строительство, транспорт и гостиничный бизнес. Спортивные мероприятия привлекают миллионы туристов, что ведет к увеличению доходов от гостиничного бизнеса, ресторанов и сферы услуг. Например, чемпионат мира по футболу 2018 года в России способствовал росту туристического потока и принес значительные доходы в бюджет страны. Помимо этого, малый и средний бизнес получает дополнительные возможности для развития, поскольку предприниматели могут зарабатывать на продаже сувениров, организации экскурсий, аренде помещений и предоставлении других услуг для болельщиков.

Отдельно стоит отметить индустрию ставок на спорт, которая в последние годы демонстрирует стремительный рост. Ставки на спорт — это деятельность, связанная с прогнозированием спортивных результатов и заключением пари на их исход.

Игроки, делающие ставки на спорт, заключают пари через букмекерскую контору. Термин «букмекерская кон-

тора» происходит от слова «книга», которое используется букмекерами для отслеживания ставок, выплат и долгов. Многие букмекерские конторы работают онлайн, через Интернет. Существуют различные виды ставок на спорт, такие как ставки на игры, ставки на экспрессы и ставки на будущее. Они принимают ставки «авансом», то есть игрок должен заплатить букмекерской конторе до того, как делает ставку.

Букмекерские компании становятся крупными игроками на рынке, обеспечивая рабочие места, привлекая инвестиции и создавая значительные налоговые поступления в бюджеты стран. Спортивный беттинг охватывает широкий спектр событий, от футбольных матчей до киберспорта, а технологические инновации, такие как мобильные приложения и искусственный интеллект, позволяют сделать процесс ставок более доступным и удобным. Однако вместе с экономическими преимуществами спортивные ставки несут в себе и риски, такие как лудомания и финансовые потери среди населения, что требует государственного регулирования данной сферы [4].

Профессиональные спортивные клубы являются важными экономическими игроками, привлекая миллионы болельщиков и спонсоров. Телевизионные права на трансляцию спортивных событий приносят огромные доходы. Например, английская Премьер-лига зарабатывает миллиарды долларов на продаже прав на показ матчей по всему миру. Рекламные контракты с крупными брендами также составляют значительную часть доходов клубов. Кроме того, популярные спортсмены становятся лицами крупных брендов, способствуя росту продаж спортивной экипировки и атрибутики. Например, Криштиану Роналду не только приносит клубам спортивные победы, но и увеличивает их коммерческую ценность за счет привлечения спонсоров и новых фанатов [1].

Спорт играет важную роль не только в жизни общества, но и в экономическом развитии государств. Он способствует созданию рабочих мест, стимулирует развитие инфраструктуры, привлекает инвестиции и повышает туристическую привлекательность регионов. В последние десятилетия спортивная индустрия превратилась в один из ключевых секторов экономики, влияя на различные сферы, включая строительство, рекламу, медиа, здравоохранение и сферу азартных и компьютерных игр.

Мы видим, как поднимается спорт за счет видеороликов в сети, за счет устраивания различных шоу и розыгрышей, создаются медиалиги, в которых играют контент-мэйкеры и известные лица в сфере шоу-бизнеса, а также выходят серии спортивных игр, такие как FIFA, NHL, NFL, UFC и другие. Эти составляющие спортивной индустрии имеют огромное влияние в разных сферах экономики и приносят большие деньги предпринимателям и компаниям.

Вместе с этим мы видим, какое значение в экономике приобретает киберспорт. Он становится важным элементом, предлагая развивающимся странам новые возможности для роста. Выявлено, что киберспорт привлекает миллионы болельщиков по всему миру, способствует созданию рабочих мест, развитию цифровой инфраструктуры и привлечению инвестиций. Киберспорт может стать важным инструментом устойчивого развития в странах с высоким потенциалом для технологического роста [5].

Спортивная индустрия охватывает широкий спектр направлений: профессиональный и любительский спорт, продажу спортивной экипировки, строительство и эксплуатацию спортивных объектов, медиа-освещение соревнований, спортивный туризм, а также рынок ставок

и беттинга. Во многих странах вклад спорта в экономику значителен, например, в США спортивная индустрия оценивается в сотни миллиардов долларов, а в Европе вклад спорта достигает 2–3 % ВВП. Спортивные клубы, продажа билетов на матчи, доходы от рекламы, трансляций и ставок приносят существенные финансовые поступления, а создание рабочих мест в смежных отраслях способствует экономическому росту [2].

Таким образом, спорт является важным элементом экономики, влияя на развитие множества отраслей, создание рабочих мест и привлечение инвестиций. Крупные спортивные мероприятия способствуют экономическому росту, развитию инфраструктуры и увеличению туристического потока. Букмекерская индустрия также играет важную роль в экономике, создавая дополнительные источники доходов для государства, но одновременно требуя контроля и регулирования. Государственная поддержка спорта играет ключевую роль в формировании здорового общества и создании благоприятных условий для развития спортивной индустрии. В конечном итоге спорт не только укрепляет здоровье населения, но и является мощным инструментом экономического роста и социального развития.

#### Литература:

1. Алльмен, Л. М. Экономика спорта / Л. М. Алльмен, Петер фон. — Текст: непосредственный // Наука и жизнь. — 2021. — № 1. — С. 64.
2. Гальчина, О. Н. Теория экономического анализа / О. Н. Гальчина, Т. А. Пожидаева. — Текст: непосредственный // Учебное пособие. — 2009. — № 3. — С. 105.
3. Чанг Ха-Джун. Как устроена экономика. Простое и доступное объяснение сложных понятий / Чанг, Ха-Джун. — Текст: непосредственный // Планета информатики. — 2013. — № 6. — С. 104.
4. Что такое ставки. — Текст: электронный // Championat.com: [сайт]. — URL: <https://www.championat.com/?ysclid=m9rckv9yf5709175843>
5. Экономика киберспорта: Новый рубеж для развивающихся экономик. — Текст: электронный // Cyberleninka.ru: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/?ysclid=m9rcmwigcy923385467>

## Пути совершенствования экономической безопасности предприятия

Мельничук Данил Вадимович, аспирант

Научный руководитель: Ваганова Валентина Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент  
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В. И. Ульянова (Ленина)

*В представленной статье рассматриваются способы совершенствования политики обеспечения экономической безопасности коммерческих предприятий. Особое внимание уделяется вопросу обеспечения экономической безопасности организаций в быстроизменяющихся рыночных условиях. Проанализирована эффективность различных подходов укрепления экономической безопасности в зависимости от внешних и внутренних факторов деятельности предприятий.*

**Ключевые слова:** экономическая безопасность предприятия, элементы экономической безопасности, риски экономической безопасности, угрозы экономической безопасности, стратегия развития экономической безопасности.

**П**еред современными организациями стоит сложная задача — поддерживать уровень экономической без-

опасности на высоком уровне в условиях сильной рыночной неопределенности. Совершенствование политики

обеспечения экономической безопасности предприятий многогранный и непрерывающийся процесс, требующий от руководства высокой вовлеченности и понимания отраслевых особенностей.

Экономическая безопасность предприятия не ограничивается финансовой устойчивостью и защитой от внешних и внутренних угроз, не менее важным фактором является способность компании наращивать технологическое развитие и масштабирование деятельности [1, с. 450]. Исходя из этого, развитие экономической безопасности современных коммерческих организаций должно происходить одновременно по двум направлениям, где с одной стороны, обеспечивается защищенность от угроз различного уровня, а с другой стороны, создаются благоприятные условия и возможности для дальнейшего роста.

Экономическая безопасность предприятия состоит из следующих составных элементов:

- кадровый потенциал;
- финансовая обеспеченность;
- уровень технологического и инновационного развития;
- конкурентоспособность товаров или услуг;
- информационная обеспеченность [2, с. 61].

Соответственно, при разработке мероприятий по совершенствованию экономической безопасности необходимо заострять внимание на изложенных элементах, ввиду их прямой взаимозависимости от экономической безопасности. Рост отдельных элементов неизбежно приводит к росту комплексного показателя.

Выбирая тот или иной подход к развитию экономической безопасности важно оценить ресурсные возможности организации, принять во внимание воздействие внутренних и внешних факторов. Учет перечисленных аспектов в стратегии развития позволяет аккумулировать имеющиеся ресурсы на наиболее эффективных направлениях, что снижает вероятность недостижения поставленных целевых показателей.

В общем виде пути совершенствования экономической безопасности предприятия можно представить в следующем виде.

1. Проведение анализа рисков и угроз. Позволяет оперативно выявить и оценить рискообразующие факторы, изучить слабые стороны предприятия в целях минимизации рисков и ликвидации возможных угроз [3, с. 6]. Анализ потенциальных проблем позволяет своевременно разрабатывать необходимые мероприятия, что условно позитивно сказывается на экономической эффективности, при этом экономит ресурсы за счет действий на упреждение.

2. Развитие конкурентоспособности. Главной целью любой коммерческой организации является получение прибыли, соответственно повышение конкурентоспособности производимой продукции повышает узнаваемость бренда, а также ускоряет оборачиваемость денежных средств. С ростом конкурентоспособности у предприятия появляются дополнительные возможности повышения

стоимости товаров без ощутимого снижения количества продаж, что увеличивает чистую прибыль, которая в дальнейшем может быть использована для финансирования новых линеек продукции и масштабирования деятельности.

3. Финансовые подходы. На экономическую безопасность предприятия большое влияние оказывают показатели ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности [4, с. 64]. Положительной особенностью финансовых подходов является возможность построения индикативной системы мониторинга, отслеживающей эффективность внедряемых мероприятий. Анализ тенденций финансовых показателей позволяет определить слабые стороны предприятия и своевременно принять меры, оценить вероятность банкротства и выявить ресурсообеспеченность организации.

4. Совершенствование кадрового потенциала, а также уровня технологического и инновационного развития как правило осуществляется одновременно ввиду тесной взаимозависимости данных элементов. Кадровая составляющая рассматривается с одной стороны с точки зрения возможного ущерба компании в результате действий сотрудников [5, с. 2], с другой стороны с точки зрения фундамента развития организации. Инновационный потенциал играет также ключевую роль при совершенствовании экономической безопасности, поскольку современные предприятия вынуждены действовать в быстроизменяющихся условиях рыночной конъюнктуры, низкие инвестиции в технологическое развитие приведут к постепенной потере конкурентоспособности за счет снижения качества производимой продукции и роста издержек производства, в сравнении с конкурентами [6, с. 90].

5. Укрепление информационного обеспечения заостряет внимание не только на защите организации от возможных утечек конфиденциальной информации, но и повышает качество получаемой информации из внешней среды, что улучшает качество выводов и позитивно сказывается при разработке комплекса мер по развитию экономической безопасности предприятия.

Многообразие возможных подходов подтверждает факт высокого влияния экономической безопасности на осуществление коммерческой деятельности. Игнорирование составных элементов экономической безопасности недопустимо ввиду их высокого влияния на комплексный показатель.

Таким образом, широкие возможности руководства при формировании стратегии развития экономической безопасности предприятия вызывают необходимость комплексного анализа различных факторов, влияющих на деятельность организации. Обеспечение экономической безопасности многогранный процесс, требующий высокой вовлеченности. Наибольшая эффективность развития экономической безопасности достигается за счет комбинирования перечисленных способов в исследовательской работе.

Литература:

1. Грицкив М. А. Экономическая безопасность предприятия / М. А. Грицкив, В. Е. Любая // Экономика и социум, 2017. — № 1 (32). — С. 449–453.
2. Рыжкина Я. А. Система экономической безопасности предприятия // Вестник науки, 2023. — № 4 (61). — С. 60–65.
3. Большаков Р. В. Совершенствование системы экономической безопасности предприятия / Р. В. Большаков, Р. Л. Захарова, А. А. Молдован // Московский экономический журнал, 2019. — № 1. — С. 1–8.
4. Сергеева И. А. Методика оценки уровня и меры обеспечения экономической безопасности предприятия / И. А. Сергеева, С. В. Тактарова, А. Ю. Сергеев // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе, 2023. — № 1. — С. 56–69.
5. Молчанов М. А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности предприятий производственных отраслей // Мир современной науки, 2014. — № 1. — С. 1–3.
6. Ряхин Н. В. Инновационное развитие как элемент экономической безопасности предприятия // Техничко-технологические проблемы сервиса, 2018. — № 4 (46).

## Обеспечение экономической безопасности торгово-промышленных холдингов в соответствии с их типологией

Мельничук Данил Вадимович, аспирант

Научный руководитель: Ваганова Валентина Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент  
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В. И. Ульянова (Ленина)

*В исследовательской работе рассматриваются типы холдинговых структур, анализируются подходы к обеспечению экономической безопасности. Исследуется воздействие внешних и внутренних факторов, а также их роль в развитии экономической безопасности торгово-промышленных холдингов. Сопоставляются схожие и отличительные характеристики обеспечения экономической безопасности холдингов в соответствии с их типологией.*

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, холдинговые структуры, типология холдингов, обеспечение экономической безопасности, вертикально-интегрированный холдинг, горизонтально-интегрированный холдинг.

Обеспечение экономической безопасности предприятий — сложный многокомпонентный процесс, осложняющийся наличием дополнительных факторов. Одним из подобных факторов является типология холдинговой структуры. Специфика устройства холдинга играет ключевое значение, поскольку в зависимости от налаженных процессов взаимодействия между организациями, входящими в контур холдинга, те или иные подходы развития экономической безопасности становятся более привлекательными.

Холдинговые объединения формируются в целях выстраивания технологических цепочек, налаживанием собственной сервисной сети, диверсификации бизнеса, обособления лицензируемых видов деятельности, оптимизации структуры и качества управления, снижения рисков и повышения устойчивости бизнеса [1, с. 2].

В современной литературе предлагается множество классификаций типологий холдингов, одной из которых является разделение на чистые холдинги и смешанные. К первому виду относятся холдинги, в которых головная организация не наделена функцией осуществления торговых операций, ее главная цель заключается во владении капиталом и перераспределении дивидендов между до-

черними общества, осуществляя одновременно функцию управления. Смешанные структуры владеют не только контрольным пакетом акций, но и самостоятельно активно осуществляют многопрофильную деятельность [2, с. 32].

Следовательно, принимая во внимание данную классификацию, логично предположить, что при обеспечении экономической безопасности чистого холдинга целесообразно заострить внимание на финансовых показателях, возникает острая необходимость интегрирования системы индикаторов для отслеживания деятельности дочерних обществ. Для смешанных холдингов, помимо изложенного, добавляются мероприятия по мониторингу отдельных элементов экономической безопасности, среди которых: развитие технологического и инновационного потенциала, мониторинг соответствия экологических аспектов действующим нормам законодательства, совершенствование конкурентоспособности производимой продукции. В чистом холдинге данные мероприятия возлагаются непосредственно на дочерние общества, входящие в контур холдинговой структуры.

Согласно иной классификации, холдинги могут быть горизонтально-интегрированными и вертикально-ин-

тегрированными. Примером первого типа являются структуры, в которых сочетается многопрофильность деятельности из различных отраслей или холдинги, расширяющиеся в целях масштабирования деятельности и охвата как можно большей части регионов для реализации продукции [3, с. 151].

Особенностью обеспечения экономической безопасности горизонтально-интегрированных холдингов является необходимость учета региональной специфики при ведении своей основной деятельности, поскольку в различных регионах могут быть различные условия, связанные с кадровым потенциалом, конкуренцией на рынке и иных факторов.

В дополнение к изложенному, данному типу характерно осуществление многопрофильной деятельности, соответственно необходимо учитывать соотношение спроса и предложения на каждый вид производимой продукции, осуществлять подбор персонала с требуемыми компетенциями, налаживать производство таким образом, при котором основные средства могут одновременно использоваться для производства товаров различных видов. Обеспечение экономической безопасности горизонтально-интегрированных холдингов наиболее сложный процесс, требующий высокой степени вовлеченности в каждый производимый продукт, а учитывая множество реализуемых товаров, это становится затруднительно.

Холдинговые структуры данного типа, как правило, осуществляют деятельность в банковской сфере, продуктивном ритейле и предоставлении услуг в транспортной отрасли.

Вертикально-интегрированный холдинг характеризуется производством одного типа продукции или нескольких из смежных отраслей. Из чего следует, что объединение в холдинговую структуру создается в целях охвата как можно большего количества цепочки производства и снижения зависимости от поставщиков сырья.

Особенностью обеспечения экономической безопасности данной холдинговой структуры является возможность прямого управления себестоимостью продукции, оказывая влияние на дочерние общества, осуществляющие производство комплектующих и сырья, участвующих в производственном процессе конечной продукции. Иная, не менее важная особенность в целях совершенствования экономической безопасности, представляется возможностью управления качеством товаров путем взаимодействия с кооперацией.

Как правило вертикально-интегрированные холдинги осуществляют деятельность в сложных многокомпонентных технологических отраслях экономики, таких как:

1. Машиностроение.
2. Авиастроение.
3. Нефтегазовая промышленность.

Безусловно, существуют смешанные типы холдингов, сочетающих в себе одновременно отдельные элементы как вертикально, так и горизонтально-интегрированных. Подобные формирования характерны для системообразующих предприятий с государственным участием, осуществляющих деятельность в ключевых отраслях, влияющих на экономику государства в целом.

Важным элементом экономической безопасности смешанных холдингов выступает механизм взаимодействия между дочерними обществами и головной организации. Особую роль занимает вопрос планирования финансово-хозяйственной деятельности, ограничивая возможности дочерних обществ в самостоятельном принятии финансовых и управленческих решений [4, с. 78].

Таким образом, развитие стратегии обеспечения экономической безопасности холдингового формирования необходимо осуществлять в соответствии с его типом и учетом отраслевых особенностей. Осложняет процесс наличие внешних негативных факторов, которые увеличивают свое влияние ввиду разнонаправленности деятельности холдингов.

#### Литература:

1. Самарина В. П. Некоторые особенности функционирования холдингов в России / В. П. Самарина, О. Ю. Рябчукова // Вестник евразийской науки, 2019. — № 6 (11). — С. 1–8.
2. Смирнов Ю. П. Основные типы организационных структур управления современными холдингами // Региональная и отраслевая экономика, 2020. — № 1. — С. 32–35.
3. Исупова О. А. Многопрофильный холдинг — региональный тип интегрированной структуры. Многопрофильные компании как продукт эволюционного механизма формирования региональных холдингов / О. А. Исупова, Н. А. Костенко // Российское предпринимательство, 2011. — № 1. — С. 150–155.
4. Камаев Р. А. Система управления дочерними обществами в государственных холдингах / Р. А. Камаев, В. Ю. Кудряшов // Инновации и инвестиции, 2017. — № 8. — С. 78–80.

## Социально-психологический климат организации как фактор привлечения персонала

Мишенина Мария Сергеевна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

*Данная статья посвящена исследованию социально-психологического климата в организациях как одного из ключевых факторов привлечения и удержания персонала. На основе анализа современных статистических данных, корпоративной практики и теоретических моделей рассматриваются основные проблемы формирования благоприятного климата и предлагаются практические рекомендации для его улучшения.*

**Ключевые слова:** социально-психологический климат, персонал, удержание сотрудников, корпоративная культура, вовлеченность, мотивация.

В условиях обостряющейся конкуренции на рынке труда создание благоприятного социально-психологического климата становится важным элементом привлечения и удержания персонала. Согласно данным ВЦИОМ (2023), 68 % респондентов указывают, что атмосфера в коллективе является одним из ключевых факторов при выборе работодателя. Анализ данных HeadHunter (2023) показал, что 62 % увольнений связаны с неудовлетворённостью рабочей атмосферой. Эти данные подтверждают, что социально-психологический климат становится конкурентным преимуществом организации.

Научная основа понятия социально-психологического климата была заложена в трудах К. Левина, Д. Литвина и Р. Стрингера. Модель Литвина — Стрингера выделяет такие ключевые параметры климата, как поддержка, автономия, признание достижений, справедливость. Э. Шейн в своих исследованиях подчеркивает важность неформальных норм и ценностей как определяющих факторов корпоративной среды. Согласно современной трактовке, благоприятный климат стимулирует не только удовлетворённость трудом, но и повышение производительности сотрудников.

Для анализа влияния социально-психологического климата на привлечение персонала были использованы следующие методы: — Опрос 500 сотрудников в 10 компаниях различных отраслей (проведен в 2024 году); — Интервью с HR-директорами крупных организаций; — Анализ открытых корпоративных отчетов и отзывов о работодателях (данные Glassdoor, hh.ru); — Сравнительный анализ кейс-стади успешных и неуспешных практик управления климатом.

Опрос показал, что в компаниях с благоприятным климатом уровень текучести кадров составляет в среднем 12 % в год, тогда как в компаниях с негативным климатом он достигает 32 %. 80 % сотрудников, удовлетворённых атмосферой, рекомендовали бы свою компанию в качестве работодателя друзьям, в отличие от 23 % в группах с неблагоприятным климатом. Наиболее значимыми факторами для восприятия климата оказались: справедливость руководства (78 %), качество коммуникаций (72 %) и признание достижений (69 %).

### Кейсы успешных компаний

В компании Google создание среды поддержки и признания способствовало удержанию более 90 % сотрудников ежегодно [5]. В Сбербанке внедрение программ обратной связи и наставничества снизило уровень увольнений среди молодых сотрудников на 18 % за два года.

Проблемы формирования благоприятного климата:

Среди основных проблем выделяются: — Недостаточная компетентность руководителей в вопросах управления коллективом; — Игнорирование ценностей и ожиданий сотрудников; — Низкий уровень прозрачности в принятии решений. Эти факторы существенно подрывают доверие и приводят к снижению вовлеченности.

Предложенные меры по улучшению климата:

Формирование благоприятного социально-психологического климата требует системного подхода и применения доказательно эффективных методов. Предлагаемые меры базируются на успешном международном и российском опыте и включают в себя:

1. Внедрение системной обратной связи 360°. Регулярная анонимная обратная связь от коллег, подчинённых и руководителей позволяет выявить зоны роста для лидеров и повышает доверие к управлению.
2. Программы коучинга и развития управленческих компетенций. Индивидуальный коучинг руководителей среднего и высшего звена способствует развитию эмпатии, справедливости в принятии решений и поддерживающего стиля руководства.
3. Корпоративные менторские программы. Назначение наставников для новых сотрудников ускоряет адаптацию, снижает тревожность и формирует чувство принадлежности коллективу.
4. Развитие культуры признания и благодарности. Официальные программы нематериального признания достижений, регулярные упоминания успешных проектов укрепляют коллективный дух.
5. Вовлечение активных сотрудников в продвижение корпоративных ценностей способствует формированию горизонтальных связей и укреплению климата.
6. Формирование прозрачных процедур принятия решений. Четкость в объяснении мотивов управленческих

решений снижает уровень недоверия и воспринимаемой несправедливости.

Практические примеры применения данных мер: — В компании «Сбербанк» реализация программ наставничества, обязательной ежегодной обратной связи 360° и запуск коучинга для управленцев позволили за 3 года снизить уровень текучести молодых специалистов на 22 % и повысить вовлечённость сотрудников на 18 % [1, с. 15]. — В компании «Яндекс» активное развитие культуры признания (публичные награды за инновации, внутренняя система поощрений) и обучение руководителей навыкам коучингового лидерства привели к росту удовлетворенности работой на 24 % за два года [5, с. 21]. Таким

образом, стратегическая работа с климатом через современные методы способствует не только удержанию персонала, но и повышению общей конкурентоспособности организации на рынке труда.

Социально-психологический климат организации является одним из ключевых факторов, определяющих успех в привлечении и удержании персонала. Формирование благоприятного климата требует целенаправленных усилий руководства и системного подхода к развитию корпоративной культуры. Инвестиции в создание доверительной и поддерживающей среды способствуют снижению текучести кадров, повышению вовлеченности и росту производительности.

#### Литература:

1. ВЦИОМ. Атмосфера на рабочем месте как фактор выбора работодателя. 2023. URL: <https://wciom.ru>
2. HeadHunter. Исследование причин увольнений сотрудников. 2023. URL: <https://hh.ru/article/2023>
3. Deloitte. Global Human Capital Trends. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>
4. Superjob. Опрос о доверии к руководству. 2024. URL: <https://www.superjob.ru/research>
5. Glassdoor. Лучшие работодатели мира: 2023 год. URL: <https://www.glassdoor.com>
6. Litwin G. H., Stringer R. A. Motivation and Organizational Climate. Harvard University Press, 1968.
7. Schein E. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 2010.

## Дефицит кадров как один из сдерживающих факторов экономического роста России на современном этапе

Надточеев Антон Вячеславович, сотрудник

Научный руководитель: Шевченко Оксана Ивановна, кандидат экономических наук, доцент  
Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации (г. Орел)

*Объектом работы является дефицит кадров в России, а предметом — влияние этого дефицита на экономический рост государства. В условиях стремительного развития технологий дефицит квалифицированных кадров ограничивает потенциал экономического развития РФ, препятствуя реализации инновационных проектов и повышению производительности труда, ведет к снижению темпов роста, снижению качества жизни населения. В статье выявляются причины дефицита кадров в РФ, а также предлагаются эффективные решения для его преодоления.*

**Ключевые слова:** дефицит кадров, квалификация персонала, производительность труда, миграция трудовых ресурсов, демографический рост населения.

Дефицит кадров в России стал одной из ключевых проблем, с которыми сталкивается экономика страны в последние годы. Особенно остро эта проблема ощущается в таких отраслях, как здравоохранение, образование, информационные технологии, строительство и производственный сектор.

В сфере здравоохранения, по данным МЗ РФ, наблюдается нехватка более 100 тысяч врачей и около 200 тысяч медицинских сестер. Эта ситуация негативно сказывается на качестве медицинских услуг и доступности медицинской помощи для населения, особенно в удаленных и сельских районах.

В образовании, по данным Федеральной службы государственной статистики, в 2022 году в России не хватало

более 60 тысяч учителей, что негативно сказывается на качестве образования. Особенно остро ощущается нехватка педагогов в предметах STEM (наука, технологии, инженерия и математика).

По данным исследования, проведенного Ассоциацией участников рынка ИТ, в 2023 году в России не хватало более 300 тысяч IT-специалистов. Это связано с быстрым развитием технологий и цифровизацией экономики, что требует постоянного обновления знаний и навыков.

В строительной отрасли, по данным Национального объединения строителей, в 2023 году в России не хватало около 200 тысяч рабочих и специалистов. Строительство не рассматривается как привлекательная сфера для работы; условия труда и уровень заработной платы в этой

отрасли часто не соответствуют ожиданиям работников, что приводит к нехватке новых кадров [1].

В производственном секторе также наблюдается дефицит квалифицированных рабочих. По данным Минпромторга РФ, в 2023 году в стране не хватало более 150 тысяч специалистов в области машиностроения и металлообработки в связи с низкой престижностью соответствующих специальностей. Статистика дефицита кадров в различных отраслях экономики РФ свидетельствует о необходимости комплексного подхода к решению данной проблемы для обеспечения устойчивого экономического роста страны.

Дефицит кадров в России является многогранной проблемой. Одна из — причин несоответствие между образовательной системой и потребностями рынка труда. Образовательные учреждения не успевают адаптироваться к быстро меняющимся условиям развития страны, что приводит к выпуску специалистов, чьи знания и навыки не соответствуют современным требованиям. Необходимо тесное сотрудничество системы образования и экономического, хозяйственного секторов.

Существенна проблема старения рабочей силы. Молодежь выбирает наиболее престижные и высокооплачиваемые профессии, оставляя менее привлекательные сферы (строительство, производство) без необходимых кадров.

Еще одной важной причиной дефицита кадров является высокая текучесть кадров. Постоянная конкуренция за квалифицированных специалистов требует от работодателей значительных затрат на поиск и обучение новых сотрудников.

Существуют проблемы, связанные с тяжелыми условиями труда и уровнем заработной платы в ряде отраслей (сельское хозяйство, строительство). Недовольство условиями труда приводит к снижению мотивации и производительности труда сотрудников.

Важным фактором является отсутствие эффективных программ профессионального обучения и переподготовки. При стремительном развитии технологий и цифровизации экономики невозможность повышения квалификации и освоения новых навыков снижает конкурентоспособность работающих сотрудников.

Демографические показатели (низкая рождаемость, убыль населения) — также являются важнейшими причинами дефицита кадров, в том числе в долгосрочной перспективе.

Несовершенство миграционной политики — ещё одно из условий, тормозящих внедрение высокотехнологичных процессов в экономику и хозяйство страны и способствующих поддержанию дефицита кадров.

Снижение производительности труда является одной из ключевых проблем, с которыми сталкиваются многие производства. И одной из её причин является недостаток квалифицированных кадров. В условиях дефицита специалистов работники часто перегружены, что приводит к снижению их эффективности, утрате интереса к своей трудовой деятельности.

Низкий уровень заработной платы, недостаточные социальные гарантии, отсутствие нематериальных мотиви-

рующих факторов на производствах, неблагоприятные условия труда, ведущие к дефициту кадров, обуславливают и низкую производительность труда работающих сотрудников. Дефицит квалифицированных кадров снижает шансы быстрого и эффективного внедрения новых технологий и оборудования в производственные процессы, что быстро сказывается на общей производительности. Таким образом, снижение производительности труда напрямую зависит от дефицита кадров и требует комплексного подхода к решению проблемы.

В условиях современного рынка ограничение возможностей для развития бизнеса становится одной из ключевых проблем, с которыми сталкиваются предприниматели. Эти ограничения могут проявляться в различных формах, включая законодательные барьеры (бюрократические процедуры, административные требования), недостаток финансирования (доступность кредитов, условия кредитования, рост процентной ставки), высокую конкуренцию (появление новых игроков на рынке, ценовые войны).

В условиях данных вызовов для успешной реализации потенциала цифровой экономики, широкого и эффективного использования электронных услуг требуется комплексный подход, включающий в себя как техническое, так и кадровое обеспечение, и это является важным условием для преодоления существующих ограничений в развитии бизнеса.

Обучение и повышение квалификации персонала являются ключевыми факторами, способствующими успешному развитию организаций и предприятий. Одним из основных аспектов эффективного обучения является его систематичность. Регулярные тренинги, семинары и курсы повышения квалификации, поощрение обучения позволяют сотрудникам осваивать новые навыки и поддерживать актуальность уже имеющихся [2].

Обучение должно быть адаптировано к конкретным потребностям компании и ее сотрудников, оно может включать в себя как общие курсы, так и специализированные программы, направленные на развитие узкоспециализированных навыков. Важен учет уровня подготовки, профессиональных интересов работника. Использование современных технологий (онлайн-курсов, вебинаров, обучающих платформ) позволяет не только экономить время и ресурсы, но и обеспечивает доступ к качественным образовательным материалам от ведущих экспертов и учебных заведений. Мониторинг результатов обучения позволяет выявлять сильные и слабые стороны программ и корректировать их в соответствии с изменяющимися потребностями.

Стимулирование миграции трудовых ресурсов является важным аспектом, способствующим экономическому развитию страны, особенно в условиях дефицита квалифицированных кадров. Миграция трудовых ресурсов может помочь заполнить вакансии в различных отраслях, способствовать обмену знаниями и технологиями между регионами и странами. Стимулирование миграции (налоговые льготы, субсидии на жилье, программы адаптации, культурная интеграция), реформирование миграционных процедур, создание специальных программ для привле-

чения высококвалифицированных специалистов из-за рубежа может значительно увеличить приток трудовых ресурсов, в том числе специалистов в необходимых отраслях и географических регионах страны. Создание программ обмена студентами и стажировок, сотрудничество с зарубежными учебными заведениями позволяет подготовить кадры, востребованные на рынке труда, создает условия для возвращения специалистов после получения образования за границей. Стратегически необходимо комплексно сочетать удержание талантливых работников-соотечественников, создание условий для возвращения соотечественников из-за рубежа, привлечения иностранных кадров в соответствии с потребностями рынка труда в стране. Квалифицированные кадры новоприсоединенных территорий РФ, способные эффективно работать в условиях нестабильности, являются перспективными для обеспечения устойчивого экономического роста и конкурентоспособности организаций. Адаптация к изменениям в процессах миграции, реформы в миграционной политике играют важнейшую роль в рамках политики кадрового обеспечения в стране.

Стратегической задачей государства по долгосрочному планированию кадрового обеспечения в стране является постоянное совершенствование демографической политики. Прирост населения страны за счет внутренних ресурсов — неоспариваемый приоритет государства. В рамках решения демографических задач уже предпринято и принимается огромное количество мер по увеличению рождаемости, поддержке молодых семей, многодетных семей, совершенствованию системы помощи матерям и детям в составе программ здравоохранения, образования, социальных программ. Демографический рост населения — необходимый фундамент для решения вопросов кадрового дефицита в стране в долгосрочной перспективе [3].

Актуальной проблемой является неравномерное социально-экономическое развитие центральных и удаленных регионов РФ, а также включение в состав РФ новых регионов, что естественным образом влияет на распределение трудовых ресурсов. Правительством РФ предпринимаются меры по актуализации программ опережающего экономического развития регионов, определяются точки роста с целью реализации потенциалов регионов. При комплексном подходе в решении данных вопросов необходимы региональные программы образования, формирование социальной инфраструктуры, финансирование сопутствующих культурных и социальных проектов, что обеспечит ликвидацию кадрового дисбаланса различных регионов страны и равномерность развития территорий.

Система профессиональной подготовки должна адаптироваться к новым требованиям, обеспечивая соот-

ветствие образовательных программ современным потребностям работодателей. Необходимо сотрудничество образовательных учреждений с предприятиями для адаптации учебных планов. Ключевой момент — качество преподавания. Необходимо повышать квалификацию педагогов и привлекать к обучению практиков из отрасли. Использование современных технологий в образовательном процессе (симуляторы, виртуальная реальность, интерактивные платформы) значительно повышает эффективность обучения. Практическое обучение на предприятиях дает полное представление о работе производства и повышает уровень подготовки кадров уже на этапе обучения. Такая работа уже ведется. Создаются системы устойчивых связей производств, предприятий с высшими и средними учебными заведениями, образовательный процесс включает большой пласт практического взаимодействия с производственными площадками [4].

Переподготовка кадров также необходима для обеспечения экономической стабильности ввиду быстрого устаревания знаний и навыков, внедрения новых технологий, цифровизации производств. Программы переподготовки ориентированы на конкретные потребности рынка труда и включают как теоретические, так и практические занятия.

Система профессиональной подготовки и переподготовки должна быть доступной для всех слоев населения, в т. ч. для людей с ограниченными возможностями, для граждан зрелого возраста. Образование должно быть доступно не только в крупных городах, но и в регионах, что поможет сократить разрыв в уровне квалификации между различными регионами страны.

В условиях высокой конкуренции на рынке труда работодатели должны как привлекать талантливых сотрудников, так и создавать условия, способствующие стабильности коллектива. Важным аспектом является обеспечение комфортных условий труда: физическая среда, организация рабочего процесса, гибкие графики работы, создание современных офисных пространств, возможности профессионального развития, система вознаграждений и мотивации и др.

Реализация демографической политики государства и реформирование миграционной политики внесут наиболее весомый вклад в регрессию дефицита кадров.

В ходе данного исследования была достигнута основная цель — анализ причин и влияния дефицита кадров на экономическое развитие страны и выработка рекомендаций для улучшения ситуации. Реализация предложенных практических мер по устранению кадрового дефицита поможет успешно справляться с данной проблемой и будет способствовать экономическому росту [5].

#### Литература:

1. Тренды на рынке труда легкой промышленности и... URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-na-rynke-truda-legkoj-promyshlennosti-i-znachenie-obrazovatelnyh-organizatsiy-po-podgotovke-kvalifitsirovannyh-kadrov> (дата обращения: 26.02.2025). Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.

2. Инновации как ключевой фактор роста и... URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-klyuchevoiy-faktor-rosta-i-konkurentnoe-preimuschestvo-banka> (дата обращения: 26.02.2025). Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.
3. Особенности персонала и специфика трудовой деятельности в... URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-personala-i-spetsifika-trudovoy-deyatelnosti-v-otrasli-informatsionnyh-tehnologiy-kak-osnova-povysheniya> (дата обращения: 26.02.2025). Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.
4. Особенности развития электронных услуг в цифровом обществе... URL: <http://niidg.ru/interes/osobennosti-razvitiya-elektronnykh-uslug-v-cifrovom-obshhestve/> (дата обращения: 26.02.2025). Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.
5. Вклад миграционных потоков из стран СНГ в... URL: <https://www.monitoringjournal.ru/index.php/monitoring/article/view/2397> (дата обращения: 26.02.2025). Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.

## Экономическая эффективность использования ресурсного потенциала (на примере АО «Кочёволес»)

Павлова Екатерина Владимировна, студент

Научный руководитель: Латышева Анна Ивановна, кандидат экономических наук, доцент  
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова

*Научная статья исследует проблемы повышения экономической эффективности использования ресурсного потенциала организаций, на примере АО «Кочёволес». Подробно анализируется текущая ситуация управления ресурсами, включая трудовые, материальные и нематериальные активы. Уделяется особое внимание методам оптимизации процессов, направленные на снижение затрат и увеличение производительности. Исследуются современные технологии и подходы, способствующие совершенствованию использования ресурсов, а также рассматривается влияние цифровизации на управление ресурсным потенциалом. Предложены рекомендации по внедрению инновационных решений, которые способствуют устойчивому развитию организации и повышению конкурентоспособности. Статья полезна как для управленцев, так и для исследователей в области экономики.*

**Ключевые слова:** ресурсный потенциал, эффективность использования, материальные активы, нематериальные активы, финансовые активы, трудовые ресурсы, инновационные решения, устойчивое развитие

## Economic efficiency use of resource potential (using the example of JSC “Kochevoles”)

Pavlova Yekaterina Vladimirovna, student

Scientific advisor: Latysheva Anna Ivanovna, candidate of economic sciences, associate professor  
Perm State Agrarian and Technological University named after academician Pryanishnikov

*The scientific article explores the problems of increasing the economic efficiency of using the resource potential of organizations, using the example of «Kochevoles». The current situation of resource management, including labor, tangible and intangible assets, is analyzed in detail. Special attention is paid to process optimization methods aimed at reducing costs and increasing productivity. The article examines modern technologies and approaches that contribute to improving the use of resources, as well as the impact of digitalization on resource potential management. Recommendations on the implementation of innovative solutions that contribute to the sustainable development of the organization and increase competitiveness are proposed. The article is useful for both managers and researchers in the field of economics.*

**Keywords:** resource potential, efficiency of use, tangible assets, intangible assets, financial assets, human resources, innovative solutions, sustainable development

**Введение.** Экономическая эффективность использования ресурсного потенциала является ключевым фактором для успешного функционирования современных организаций и повышения их конкурентоспособности

[1]. В условиях ограниченных ресурсов и нестабильной экономики совершенствование управления материальными и нематериальными активами оптимизация трудовых ресурсов становится жизненной необходимостью

[2]. Использование современных технологий, цифровизация позволяет совершенствовать данные процессы, снижает затраты и повышает производительность [3]. Данное исследование важно для разработки управленческой стратегии, способствующая устойчивому развитию и укреплению конкурентных позиций организации на рынке. Актуальность подчеркивается необходимостью адаптации к быстро меняющимся условиям и вызовам, с которыми сталкиваются организации.

**Цель, материалы и методы исследования.** Проведение комплексного анализа эффективности использования ресурсного потенциала организации и выявление резервов повышения конкурентоспособности является целью данного исследования. Материалы и методы исследования включают следующие элементы: анализ документов, сравнительный анализ, методы статистического анализа, моделирование процессов.

**Результаты исследования и обсуждения.** Основным видом деятельности АО «Кочёволес» является лесозаготовка (ОКВЭД 02.20). Организация находится в Кочевском районе, поселок Октябрьский. Зарегистрирована 25.08.2002 регистратором Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 17 по Пермскому краю. Совершенствование экономической эффективности использования ресурсного потенциала является ключевым вопросом в настоящее время [4]. Поддержание традиционно высокого уровня квалификации персонала является важнейшей задачей кадровой и организационной работы в АО «Кочёволес». Невозможно принять решение об управлении материальными и нематериальными активами без тщательного и сбалансированного экономического анализа [5].

Основным исследованием является оценка трудового потенциала организации АО «Кочёволес» (численность персонала, условия труда, ресурсы и уровень подготовки специалистов) (таблица 1).

В таблице 1 представлены показатели движения кадров организации за 2022–2024 годы. Численность работников в 2022 году составила 1252 человека, в 2023 году снизилась до 1050, а в 2024 году увеличилась до 1152. Данное обстоятельство указывает на общую тенденцию к восстановлению численности после незначительного снижения.

Количество принятых сотрудников за год увеличилось с 54 в 2022 году до 80 в 2023, однако в 2024 году произошло опять снижение до 42. Показатели по увольнению сотрудников также перетерпели значительные изменения: в 2023 году уволено 282 человека, что существенно выше, чем в предыдущие годы. Коэффициент оборота по приему в 2023 году составил 7,6 %, что на 4,3 % выше, чем в 2022, но в 2024 году снизился до 3,6 %.

Коэффициент оборота по выбытию в 2023 году достиг 26,8 %, что значительно выше, чем в 2022 году (1 %). Коэффициент текучести кадров в 2023 году составил 21,1 %, что указывает на высокую текучесть, в то время как в 2024 году он снизился до 4,4 %. Коэффициент постоянства кадров также изменился: с 99 % в 2022 году до 73,1 % в 2023 и 94,5 % в 2024 году. Данный момент указывает на нестабильность в кадровом составе. В целом, исследование показывает значительные колебания движения кадров, что требует внимательного анализа и разработки стратегии совершенствования управления организации [6].

Во второй таблице представлена эффективность использования основных фондов АО «Кочёволес». В таблице представлены показатели эффективности использования основных фондов АО «Кочёволес» за 2022–2024 годы. Фондоотдача, измеряющая объем продукции, получаемой на единицу основных фондов, увеличилась с 21,867 руб./руб. в 2022 году до 28,843 руб./руб. в 2024 году, что свидетельствует о росте на 6,976 руб. и темпе прироста 132 %.

Фондоёмкость, отражающая затраты на единицу продукции, снизилась с 0,046 руб./руб. в 2022 году до 0,035 руб./руб. в 2024 году, что указывает на более эффективное использование фондов, с уменьшением на 0,011 руб. и темпом прироста 76 %. Однако фондовооруженность, показывающая количество основных фондов на одну единицу продукции, снизилась с 12,572 тыс. руб. в 2022 году до 9,84 тыс. руб. в 2024 году, что свидетельствует о сокращении на 2,732 тыс. руб. и темпе прироста 78 %. В целом, исследование указывает на улучшение экономической эффективности использования основных фондов, несмотря на снижение фондовооруженности [7].

Рассчитаем коэффициенты платежеспособности и ликвидности (таблица 3), который позволит изучить уровень

Таблица 1. Показатели движения кадров организации за 2022–2024гг.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Отклонение 2024/2022
Численность работников, чел	1252	1050	1152	-100
Количество принятых сотрудников за год, чел	54	80	42	-12
Количество уволенных сотрудников за год, чел.	12	282	63	51
В т. ч.:				
— По собственному желанию	10	222	51	41
— Из-за нарушения трудовой дисциплины	2	60	12	10
Коэффициент оборота по приему, %	4,3	7,6	3,6	-0,7
Коэффициент оборота по выбытию, %	1	26,8	5,5	4,5
Коэффициент замещения, %	3,4	-19,2	-1,82	-5,22
Коэффициент текучести кадров, %	0,8	21,1	4,4	3,6
Коэффициент постоянства кадров, %	99	73,1	94,5	-3,5

Таблица 2. Анализ эффективности использования основных фондов АО «Кочёволес» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г	2023 г	2024г	Изменение	Темп прироста, %
Фондоотдача, руб./руб.	21,867	26,176	28,843	6,976	132 %
Фондоемкость, руб./руб.	0,046	0,038	0,035	-0,011	76 %
Фондовооруженность, тыс. руб	12,572	14,024	9,84	-2,732	78 %

Таблица 3. Финансовые коэффициенты, позволяющие исследовать платежеспособность АО «Кочёволес» в 2022–2024 гг.

Коэффициент	Норм. огран	Значение коэффициента			Изменение
		2022	2023	2024	
Коэффициент покрытия задолженности (текущей ликвидности)	≥2	0,16	0,13	0,138	-0,122
Коэффициент быстрой ликвидности	≥1	0,06	0,04	0,044	-0,016
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥0,2	0,003	0,005	0,004	0,001
Коэффициент восстановления платежеспособности	≥1	0,07	0,06	0,071	0,001
Коэффициент утраты платежеспособности	≥1	0,07	0,06	0,07	0

платежеспособности АО «Кочёволес» [8]. В таблице представлены финансовые коэффициенты, оценивающие платежеспособность АО «Кочёволес» за 2022–2024 годы. Коэффициент покрытия задолженности (текущей ликвидности) значительно ниже нормы, снизившись с 0,16 в 2022 году до 0,138 в 2024 году, что указывает на ухудшение способности компании покрывать свои текущие обязательства. Коэффициент быстрой ликвидности также остается ниже нормы, уменьшившись с 0,06 до 0,044 за тот же период. Коэффициент абсолютной ликвидности, который показывает наличие средств в наиболее ликвидных активах, остается крайне низким, увеличившись лишь незначительно с 0,003 до 0,004. Коэффициент восстановления платежеспособности колебался, составив 0,07 в 2022 году и 0,06 в 2023 году, но немного улучшился до 0,071 в 2024 году. Коэффициент утраты платежеспособности остался на уровне 0,07, что также указывает на проблемы с финансовой устойчивостью. В целом, данные свидетельствуют о систематических трудностях компании с ликвидностью и платежеспособностью, требующих принятия мер для их улучшения.

Расходы по обычным видам деятельности АО «Кочёволес» представляют собой расходы на производство готовой продукции, услуг, коммерческих и управленческих расходов [9]. Ниже в таблице 4 приведены изменения величины расходов, имеющих отношения к исчислению себестоимости проданной готовой продукции.

В таблице 4 представлена динамика расходов по обычным видам деятельности АО «Кочёволес» за 2022–

2024 годы. Себестоимость продаж увеличилась с 352510 тыс. руб. в 2022 году до 374947 тыс. руб. в 2024 году, что соответствует абсолютному увеличению на 22437 тыс. руб. и темпу прироста 106 %. Коммерческие расходы, напротив, снизились с 9195 тыс. руб. до 5878 тыс. руб., что означает сокращение на 3317 тыс. руб. и темп прироста 64 %. Управленческие расходы увеличились с 42577 тыс. руб. до 45718 тыс. руб., с абсолютным увеличением на 3141 тыс. руб. и темпом прироста 107 %. В целом, общие расходы компании возросли с 404282 тыс. руб. до 426543 тыс. руб., что указывает на рост на 22261 тыс. руб. и темп прироста 106 %. Эти данные свидетельствуют о росте себестоимости и управленческих расходов, в то время как коммерческие расходы снизились.

Структуру операционных расходов по элементам затрат представим в таблице 5. В таблице представлена структура операционных расходов АО «Кочёволес» за 2022–2024 годы. Амортизация увеличилась с 40856 тыс. руб. в 2022 году до 50421 тыс. руб. в 2024 году, что соответствует абсолютному увеличению на 9565 тыс. руб. и темпу прироста 123 %. Материальные расходы также возросли с 152848 тыс. руб. до 165322 тыс. руб., с темпом прироста 108 %. Заработная плата и вознаграждения персонала увеличились с 52700 тыс. руб. до 60252 тыс. руб., что составляет темп прироста 114 %.

Страховые взносы возросли на 2385 тыс. руб., достигнув 20152 тыс. руб. (темп прироста 113 %). Расходы на услуги сторонних организаций остались практически на одном уровне, составив 54855 тыс. руб. в 2024 году. Энер-

Таблица 4. Анализ динамики расходов по обычным видам деятельности АО «Кочёволес» в 2022–2024 гг.

Наименование	2022 г	2023 г	2024 г	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Себестоимость продаж, тыс. руб.	352510	378278	374947	22437	106 %
Коммерческие расходы, тыс. руб.	9195	7264	5878	-3317	64 %
Управленческие расходы, тыс. руб.	42577	45092	45718	3141	107 %
Итого	404282	430634	426543	22261	106 %

Таблица 5. Исследование структуры операционных расходов по элементам затрат АО «Кочёволес» в 2022–2024 гг.

Наименование	2022 г	2023 г	2024 г	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Амортизация, тыс. руб.	40856	47436	50421	9565	123 %
Материальные расходы, тыс. руб.	152848	153808	165322	12474	108 %
Заработная плата и вознаграждение персонала, тыс. руб.	52700	63778	60252	7552	114 %
Страховые взносы, тыс. руб.	17767	19822	20152	2385	113 %
Услуги сторонних организаций, тыс. руб.	54533	53678	54855	322	101 %
Энергоресурсы, тыс. руб.	16215	18384	20512	4297	127 %
Прочие расходы, тыс. руб.	17590	21373	3433	-14157	20 %
Итого	352510	378278	374947	22437	106 %

горесурсы увеличились на 4297 тыс. руб., что соответствует темпу прироста 127 %. Прочие расходы, напротив, снизились на 14157 тыс. руб., составив лишь 3433 тыс. руб. в 2024 году. В целом, операционные расходы компании выросли, что указывает на растущие затраты в большинстве категорий, за исключением прочих расходов.

**Выводы и предложения.** АО «Кочёволес» сталкивается с несколькими проблемами, которые требуют внимания. Во-первых, наблюдается значительное снижение численности работников в 2023 году, что может негативно сказаться на производительности и качестве работы. Высокий коэффициент текучести кадров в 2023 году (21,1 %) указывает на нестабильность в кадровом составе, что может быть связано с неудовлетворительными условиями труда или недостаточной мотивацией сотрудников. Во-вторых, финансовые коэффициенты показывают систематические трудности с ликвидностью и пла-

тежеспособностью, что ставит под угрозу финансовую устойчивость компании. Низкие значения коэффициентов покрытия задолженности и быстрой ликвидности свидетельствуют о том, что компания не может эффективно управлять своими обязательствами.

Для улучшения экономической ситуации необходимо разработать стратегию по повышению привлекательности рабочего места, включая улучшение условий труда, программы обучения и повышения квалификации, а также внедрение систем мотивации для удержания персонала [10]. В финансовом управлении следует сосредоточиться на оптимизации расходов и увеличении доходов, что позволит улучшить ликвидность и платежеспособность. Также важно провести анализ операционных расходов для выявления неэффективных статей затрат и их оптимизации. Все эти меры помогут повысить общую эффективность и устойчивость компании.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации// <https://www.consultant.ru/>
2. Федеральный закон РФ № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
3. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия)/ Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. — М.: Дашков и Ко, 2024. 292 с
4. Латышева А. Организационно-экономический механизм трансферта инновационных агропроектов // Стратегия развития аграрной сферы экономики: проблемы и пути решения: кол. мнгр. / А. И. Алтухов и др. Краснодар, 2017. 703 с
5. Латышева А. Экономика села сегодня (Предварительные итоги ВСХП-16)/Аграрный вестник Урала № 03 (170), 2018. 45 с.
6. Латышева А. И. Ценовое регулирование в региональной инновационной инфраструктуре сельских территорий // Аграрное образование и наука № 2 2014. 2 с.
7. Макаркин Н. П., Горина А. П., Потапова Л. Н., Корнеева Н. В., Алферина О. Н. Исследование ресурсного потенциала предприятий реального сектора экономики: монография // Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, 2021.- 92 с
8. Петренко, Н. Е. Методические подходы к оценке эффективности использования ресурсного потенциала торговой организаций / Н. Е. Петренко, О. Г. Конюкова // Экономика, предпринимательство и право.- 2024. Т.14. № 5. С. 2495–2506.
9. Фокина, О. М. Практикум по экономике организации (предприятия). Гриф УМО вузов России / О. М. Фокина. — М.: Финансы и статистика, 2022. — 247 с.
10. Ширяева С., Латышева А. Цена как ключевой элемент организационно-экономического механизма агропродовольственного комплекса // Аграрный вестник Урала. 2015. № 3. 14–17 с.

## Этапы аудита дебиторской задолженности. Перспективы внедрения искусственного интеллекта для оптимизации аудиторской работы

Пархоменко Анастасия Сергеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Еремина Марина Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*В статье рассмотрены основные этапы аудита дебиторской задолженности в соответствии с аудиторскими стандартами, источники информации и аналитические процедуры, используемые для анализа дебиторской задолженности. Рассмотрены перспективы внедрения искусственного интеллекта для автоматизации рутинных задач, выявления аномалий и прогнозирования невозвратной дебиторской задолженности, а также обозначены ограничения и требования к качеству программного обеспечения. Сделан вывод о неизбежности внедрения современных технологий в аудит и необходимости адаптации аудиторов для повышения эффективности и конкурентоспособности в будущем.*

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, аудит, аналитические процедуры, искусственный интеллект, планирование аудиторской проверки.

В настоящее время развитие информационных систем и искусственного интеллекта значительно влияют и видоизменяют ранее отлаженные бизнес-процессы. В связи с этим аудиторская деятельность также подвергается значительным изменениям. Внедрение новых технологий требует пересмотра традиционных подходов к проведению аудита, расширения компетенций специалистов и адаптации нормативно-правовой базы.

В рамках статьи будет рассмотрен один из трудоемких сегментов аудиторской проверки — дебиторская задолженность организации, а также перспективы внедрения искусственного интеллекта для оптимизации аудиторской работы.

Дебиторская задолженность относится к оборотным активам организации и возникает в результате несовпадения даты появления обязательств с датой платежей по ним. Сутягин В. Ю. пишет, что «дебиторская задолженность — сумма долгов, причитающихся предприятию от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними» [4].

Согласно аудиторским стандартам, выделяются три основных этапа проведения аудита:

1. Планирование аудиторской проверки;
2. Аудиторская проверка по существу;
3. Завершение аудиторской проверки.

Первым и важным этапом аудиторской работы является планирование, подготовка к которому возводит фундамент проверки бухгалтерской отчетности аудируемого лица. Планирование аудиторской проверки осуществляется в соответствии с МСА 300 «Планирование аудита финансовой отчетности». Стоит отметить, что планирование носит непрерывный характер, поскольку аудитор должен постоянно корректировать стратегию и план проверки в связи выявленными фактами в ходе аудита.

Качественное планирование позволяет эффективно использовать человеческий и временной ресурс для достижения целей проверки, сосредоточиться на наиболее значимых ее областях. В начале аудитор должен ознакомиться с основными хозяйственными процессами ауди-

руемого лица, взяв в учет специфику деятельности и свойственные ей нормативные значения показателей. Также на данном этапе достигается понимание системы внутреннего контроля аудируемого лица, оцениваются риски существенного искажения аудируемой отчетности, определяется уровень существенности, планируется выборка и др. По итогам планирования аудитор подготавливает такие документы, как стратегия проверки и план аудита. Формирование подробного плана аудиторской проверки дебиторской задолженности исходит от профессионального суждения и опыта аудитора, а также используемых аудируемым лицом счетов учета. Часто за основу берется деление задолженности на внутреннюю (с сотрудниками организации) и внешнюю (с контрагентами).

Перед проведением проверки дебиторской задолженности аудитор должен ознакомиться со следующими источниками информации: учетные регистры по счетам 60, 62, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76; авансовые отчеты, договоры поставки продукции, накладные, счета-фактуры, акты сверки расчетов, протоколы о зачете взаимных требований, акты инвентаризации расчетов, бухгалтерская отчетность, Положение об учетной политике организации и другое.

Аудиторская проверка по существу является вторым этапом аудиторской работы и представляет собой детальную проверку отражения информации по аудируемому сегменту учета в бухгалтерском учете и отчетности. Аудитор анализирует точность, полноту, своевременность признания, правильность классификации и раскрытия в бухгалтерской отчетности данных, в том числе о дебиторской задолженности.

МСА 520 «Аналитические процедуры» устанавливает обязанности аудитора в отношении аналитических процедур в качестве процедур проверки по существу [1]. В части дебиторской задолженности аналитические процедуры представляют собой систему показателей экономического анализа, таких как:

— коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

- срок погашения дебиторской задолженности;
- доля дебиторской задолженности в общем объеме активов;
- доля сомнительной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности;
- показатель соотношения дебиторской и кредиторской задолженности и другие [3].

Таким образом, проводимый на этом этапе анализ направлен на обнаружение особых тенденций и изменений, что необходимо для достижения понимания о финансовом положении компании, а также о состоянии аудируемого сегмента учета — дебиторской задолженности.

Завершение аудиторской проверки сводится к формированию мнения по отчетности аудируемого лица в целом и дальнейшему его выражению в аудиторском заключении.

Аудиторская проверка бухгалтерской отчетности, а также отдельных ее сегментов занимает значительные временные и человеческие ресурсы, в связи с чем внедрение в работу современных информационных систем и искусственного интеллекта способно произвести настоящую революцию в рутинных задачах. Например, с их помощью возможно автоматизировать процесс отправки и обработки запросов на подтверждение дебиторской задолженности. Автоматизация сверки значительно сократит время, необходимое для этой трудоемкой задачи и позволит сосредоточиться на более важных аспектах работы, требующих профессионального суждения ауди-

тора. Помимо того, искусственный интеллект может анализировать данные о дебиторской задолженности, чтобы выявлять аномалии, которые могут указывать на мошеннические операции, такие как фиктивные продажи, манипуляции с датами в документах и необоснованные списания. Прогнозирование уровня невозвратной дебиторской задолженности также является немаловажной функцией, автоматизация которой облегчит процесс анализа в этой части. Аудиторы смогут более точно оценивать финансовое состояние компании и рекомендовать создание дополнительных резервов в отношении сомнительных долгов.

Несмотря на очевидные преимущества использования искусственного интеллекта в аудиторской работе существует ряд ограничений. Внедрение подобных систем требует значительных инвестиций в программное обеспечение, оборудование и обучение персонала. Продукт должен быть ориентирован на нужды аудиторов и быть понятным, доступным в работе, содержать профессиональную лексику, обеспечивать высокую точность результатов.

В целом, искусственный интеллект обладает огромным потенциалом для трансформации аудита, в том числе для аудиторской проверки дебиторской задолженности. В ближайшие годы внедрение современных технологий будет неизбежным процессом, который также коснется аудиторской работы. Адаптация к изменениям повысит конкурентоспособность и обеспечит высокое качество аудиторских услуг в будущем.

#### Литература:

1. Аналитические процедуры / Международный стандарт аудита (МСА) 520 [Электронный ресурс]: приказ Минфина России от 09.01.2019 N 2н — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
2. Планирование аудита финансовой отчетности / Международный стандарт аудита (МСА) 300 [Электронный ресурс]: приказ Минфина России от 09.01.2019 N 2н. — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
3. Поварова Е. С. Аналитические процедуры в аудите дебиторской задолженности // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 1 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskie-protsedury-v-audite-debitorskoy-zadolzhennosti> (дата обращения: 20.05.2024).
4. Сутягин, В. Ю. Дебиторская задолженность: учет, анализ, оценка и управление: учебное пособие / В. Ю. Сутягин, М. В. Беспалов. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 216 с. [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/670. — ISBN 978-5-16-019174-4. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2093915> (дата обращения: 02.04.2025).

## Особенности и проблемы финансовой деятельности туристических фирм. Влияние туризма на государство

Прокопьева Алиса Сергеевна, студент

Научный руководитель: Осипова Алла Александровна, кандидат экономических наук, доцент

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

*Начиная с 50-х годов прошлого века туристическая индустрия претерпела значительные трансформации в отношении как форм и направлений, так и методов предоставления услуг. Эти изменения способствовали формированию комплексного подхода к изучению данной отрасли экономики. Ранее туризм не занимал лидирующих позиций в эконо-*

мике государств, и поэтому не требовалось выделять его как отдельный сектор. Однако сдвиги в производственной сфере способствовали укреплению и расширению туристической индустрии. Это привлекло к ней внимание исследователей, что привело к более глубокому изучению данного направления. Проведенные исследования выявили как недостатки, так и сильные стороны индустрии туризма, что в конечном итоге подтолкнуло правительства многих стран к принятию решений о его дальнейшем развитии (введении налоговых льгот, субсидирования и др.).

В данной статье рассматриваются вопросы вклада туристической отрасли в экономику государства с акцентом на основных проблемах ведения туристическими организациями экономической и финансовой деятельности.

**Ключевые слова:** экономика, финансовая деятельность, туристические фирмы, туристические организации, ликвидность, прибыль.

Туризм играет значительную роль в экономике многих государств. Развитие туристической отрасли способствует созданию рабочих мест для местных жителей, заполняемости гостиниц, посещаемости ресторанов и развлекательных заведений, привлечению инвестиций, в том числе иностранных, и т. д. На сегодняшнем этапе развития мировой экономики туристическая отрасль становится ее мощнейшим сектором.

Во многих странах туризм играет ключевую роль в формировании национального ВВП, создании новых рабочих мест и обеспечении занятости населения. Эта отрасль оказывает значительное влияние на такие важные сферы экономики, как транспорт, связь, строительство, сельское хозяйство. Можно утверждать, что туристическая индустрия является важным катализатором социально-экономического развития [5]. Однако высокая зависимость от туризма указывает на уязвимость экономики, поскольку данная отрасль подвержена колебаниям из-за множества внешних и внутренних факторов, что способно в значительной степени пошатнуть экономическую стабильность страны.

Значимость туризма трудно переоценить, поскольку он играет ключевую роль в экономиках многих стран, положительно влияя на различные аспекты жизни общества, в том числе бизнес. Экономическая значимость туристической отрасли проявляется в следующих аспектах:

— **Создание рабочих мест.** Во многих странах индустрия туризма является одним из крупнейших источников рабочих мест, предоставляя возможность трудоустройства различным категориям работников (от гидов и персонала гостиниц до местных ремесленников, производителей товаров и услуг).

— **Национальный доход.** Туризм является источником значительных доходов страны благодаря туристическому налогу, а также оплате туристических услуг, продаже сопутствующих товаров и другим расходам туристов, связанным с путешествиями. Этот доход может быть использован для развития инфраструктуры, обеспечения социальной (образование, здравоохранение) и других сфер общественной жизни.

— **Поддержка предпринимательства.** Туризм стимулирует развитие местного предпринимательства, поскольку способствует повышению спроса на локальные товары и услуги (за счет посещения ресторанов, магазинов, ремесленных мастерских и т. д.). Это помогает эко-

номически развивать различные регионы страны и способствует диверсификации бизнеса.

— **Привлечение инвестиций.** Процветающий туристический сектор может привлекать инвестиции в смежные сферы: гостиничное строительство, индустрию развлечений, транспортную отрасль и т. д. Это способствует экономическому развитию в целом, а также способствует созданию новых рабочих мест.

— **Развитие инфраструктуры.** Для удовлетворения потребностей туристов страны часто инвестируют в развитие транспортной, гостиничной, развлекательной и коммунальной инфраструктуры. Это, в свою очередь, способствует улучшению качества жизни местного населения и стимулирует рост экономики в целом [3].

Итак, важность туризма для государства трудно переоценить: он способствует экономическому развитию, создает рабочие места, стимулирует инвестиции в инфраструктуру и развитие культуры. Также туризм обеспечивает культурный обмен, укрепляет международные отношения и выступает инструментом сохранения и популяризации культурного наследия, традиций и обычаев региона. Кроме того, он может быть мощным стимулом для сохранения природы, так как предлагает экономические стимулы для ее защиты.

Однако этот бизнес крайне специфичен — сложно найти сферу деятельности, которая была бы схожа с туризмом. И зачастую, особенно на начальном этапе существования фирмы, собственники туристического бизнеса попадают в сложные ситуации, решение которых практически невозможно найти, если опираться на опыт предприятий из другой сферы деятельности.

Далее мы рассмотрим основные особенности и типичные проблемы финансового анализа деятельности туристических фирм. Считаем важным подчеркнуть, что тщательный финансовый анализ поможет туристической фирме не только оценить свое финансовое положение, выявить потенциальные проблемы и возможности для его улучшения, но также и разработать стратегию достижения поставленных финансовых целей.

Обозначим основные аспекты, на которые необходимо обратить внимание при проведении качественного финансового анализа деятельности организации.

Начать стоит с оценки доходов и расходов, прибыли и убытков. Этот процесс включает анализ и прогнозирование прибыли от продажи туристических услуг (туры,

бронирование отелей, аренда автомобилей и т. д.). Также необходимо учесть все операционные расходы, включая зарплату сотрудников, аренду офиса, маркетинговые затраты и т. д. Финансовый анализ позволит оценить прибыльность бизнеса, определить ключевые источники дохода и то, какие услуги или продукты приносят наибольшую прибыль. Также стоит обратить внимание на управление затратами: это важная часть финансового анализа, которая подразумевает контроль и оптимизацию расходов на различные операционные и административные нужды.

**Ключевой особенностью туристического бизнеса являются сезонные колебания и связанные с ними риски.** Спрос на туристические услуги подвержен сезонным колебаниям и зависит от времени года, праздников и культурных событий. Например, высокий спрос характерен для сезона летних отпусков и праздничных дней, в другие периоды он снижается. Это напрямую влияет на финансовые показатели туристических организаций.

Кроме того, на индустрию влияют экономические и политические изменения, поэтому их важно также учитывать при анализе рисков. Например, в современных реалиях против России введен ряд санкций со стороны других стран, и это распространяется на деятельность банков. В связи с этим некоторые контрагенты вынуждены прекратить сотрудничество с некоторыми туристическими фирмами нашей страны из-за того, что банки блокируют валютные платежи из России. Бизнесу приходится искать другие способы оплаты услуг контрагентов, что может привести к потере клиентской базы и, соответственно, снижению прибыли предприятия. Помимо этого, в России осталось не так много банков, которые в принципе могут заниматься отправкой валюты за границу. В связи с этим и большим количеством ограничений в отношении валютного регулирования стоимость услуг банка в отношении валютного контроля за последний год увеличилась на 60 % [4].

**Следующий немаловажный, ключевой аспект анализа для обеспечения финансовой устойчивости и способности фирмы к росту и развитию — эффективное управление денежными потоками, ликвидностью и оборачиваемостью активов.** Для примера рассмотрим такой показатель, как коэффициент текущей ликвидности — один из самых распространенных и в отечественном, и в международном финансовом анализе. Этот коэффициент представляет собой соотношение оборотных активов компании и ее краткосрочных обязательств. Большинство финансовых специалистов считают, что оптимальное значение этого показателя — от одного до двух: в таком случае оборотных активов должно быть достаточно для покрытия хотя бы половины краткосрочных обязательств. Однако если оборотные активы превышают обязательства более чем в два раза, это указывает на неэффективную структуру капитала компании.

Подобное объяснение нормативного значения этого показателя кажется вполне логичным, особенно в контексте дескриптивной модели анализа финансовой отчетности. Однако при тщательном анализе компонентов дан-

ного коэффициента можно заключить, что такая оценка ликвидности предприятия является недостаточно обоснованной и исключает возможность принятия каких-либо финансовых решений на основе приведенных критериев. Из перспективы функционального финансового анализа отрицательное значение финансово-эксплуатационных потребностей (ФЭП) считается для компании благоприятным [2]. Это указывает на то, что финансирование производственного или торгового цикла осуществляется за счет отсрочек платежей, что вполне обоснованно, поскольку уменьшается потребность в дополнительных финансовых средствах для основной деятельности предприятия и появляется внутренний капитал, который может быть направлен на расширение бизнеса или развитие новых направлений деятельности. Финансово-эксплуатационные потребности рассчитываются как разница между оборотными активами и текущими обязательствами предприятия (кредиторская задолженность).

Следовательно, компания, которая ограничивается использованием заемных средств исключительно в форме товарных кредитов, должна стремиться к созданию наибольшей разницы между своими краткосрочными активами и обязательствами. При такой финансовой политике наблюдается устойчивое уменьшение показателя ликвидности, значение которого может опуститься ниже единицы. Это явление расценивается многими экспертами как отрицательная тенденция и интерпретируется как ухудшение в управлении финансовыми ресурсами организации.

Говоря о верхнем пределе нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, можно сделать те же выводы. Если организация использует только собственные средства, то расчет коэффициента ликвидности становится практически невозможным. Однако говорить о неоптимальной структуре капитала без дополнительного анализа нецелесообразно. В условиях девальвации и инфляции компания, привлекающая товарные кредиты, может столкнуться с ситуацией, когда финансовые расходы по заемным средствам составят значительную часть общих затрат компании и резко снизят ее рентабельность.

Одной из главных проблем, с которыми сталкиваются туристические компании в России, являются процессы инфляции и девальвации, происходящие в экономике. Учет их воздействия на бизнес является одной из наиболее сложных задач финансового анализа не только в России, но и за рубежом. Определение стоимости активов в условиях быстрого роста цен и обесценения национальной валюты представляет собой сложную проблему для финансовых менеджеров, которую необходимо решить в рамках анализа финансовой деятельности компании.

Необходимость определения реальной стоимости активов при проведении финансового анализа обусловлена связью активов и обязательств компании. Инфляционные и девальвационные процессы влияют на работу туристических фирм не только отрицательно: при инфляции стоимость активов увеличивается, что может принести допол-

нительную прибыль, которую можно подсчитать, сравнив начальную стоимость активов с их текущей ценой [2].

Однако при рассмотрении инфляционной прибыли важно учитывать реальное изменение стоимости средств, вложенных в активы, при возможности их альтернативного использования. Сравнение инфляционной прибыли с выгодой, потерянной при отказе от альтернативы, необходимо для точной оценки эффективности работы компании. Для специалиста, проводящего финансовый анализ, выбор метода учета инфляционного и девальвационного влияния на работу фирмы является важной задачей.

В практике российских экономистов существуют два метода «корректировки на инфляцию» при финансовом анализе: 1) пересчет показателей в базовых ценах; 2) проведение анализа в номинальных ценах с последующим дисконтированием. Эти две методики не обеспечивают необходимой точности, поскольку в обоих случаях при пересчете показателей используются субъективные коэффициенты корректировки, которые нельзя сопоставить с фактическими ожиданиями инфляции. Тем не менее метод базовых цен позволяет руководителям компании оценить, насколько они отстают от изменений стоимости денег во время использования имеющихся у них активов.

Для улучшения такой оценки многие российские туристические компании ориентируются на текущие рыночные цены. Затем, чтобы перевести эти значения в номинальные цены, они умножают их на индекс инфляции. Однако изменение разницы между доходами и расходами на такой же индекс является нецелесообразным, по-

скольку расходы компании увеличиваются на тот же коэффициент, хотя фирма может понести их в разное время (при продаже продукции), что изменит их фактическую стоимость. Именно поэтому при анализе деятельности компании рекомендуется фиксировать расходы, не связанные с себестоимостью продукции, в реальной цене, а себестоимость реализованной продукции корректировать на индекс инфляции. Действуя таким образом при расчете прибыли для внутреннего анализа, финансист получит более точное представление о ее реальной величине за счет сохранения уровня расходов в реальных ценах (как постоянных, так и переменных).

Туристический бизнес сегодня переживает не лучшие времена — пожалуй, самые сложные за весь период его развития в России. Во многие страны закрыт перелет из России напрямую, вследствие чего необходимо искать обходные пути их посещения, что сильно «бьет по кошельку» клиентов туристических фирм. Многие контрагенты приняли решение о разрыве контрактов с российскими агентствами, клиентам стало удобнее самостоятельно выбирать туристические услуги, чем обращаться в фирму, и т. д.

Безусловно, все вышеперечисленное влияет на финансовое состояние туристических компаний, а в дальнейшем окажет влияние и на государство в целом. Владельцам туристических фирм необходимо грамотно подходить к финансовому анализу, прогнозированию и системе планирования — учет этих факторов в совокупности будет давать положительные результаты. Государству же, в свою очередь, следует продолжать поддерживать данную отрасль.

#### Литература:

1. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебник для среднего профессионального образования / В. С. Боголюбов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 293 с. — Текст : непосредственный.
2. Терентьев, А. В. Особенности и проблемы финансового анализа туристских фирм / А. В. Терентьев. — Текст : непосредственный // Вестник КамчатГТУ. — 2010. — № 10. — С. 114–120.
3. Власова, М. Г. Экономическая значимость туризма на современном этапе / М. Г. Власова, А. В. Столяренко. — Текст : непосредственный // Экономика и социум. — 2017. — № 4 (35). — С. 338–344.
4. Семенюк, Ю. Как устроен валютный контроль и зачем нужен / Ю. Семенюк. — Текст : электронный // Тинькофф Журнал: [сайт]. — URL: <https://t-j.ru/guide/currency-rules/> (дата обращения: 04.05.2025).
5. Туризм как одна из динамичных отраслей экономики. — Текст : электронный // Студенческий справочник: [сайт]. — URL: [https://spravochnick.ru/turizm/suschnost\\_turistskoy\\_d\\_eyatelnosti\\_i\\_turprodukta/turizm\\_kak\\_odna\\_iz\\_dinamchnyh\\_otrasley\\_ekonomiki/](https://spravochnick.ru/turizm/suschnost_turistskoy_d_eyatelnosti_i_turprodukta/turizm_kak_odna_iz_dinamchnyh_otrasley_ekonomiki/) (дата обращения: 04.05.2025).

## Инвестиции в цифровую инфраструктуру Навоийского региона: оценка результатов и направления дальнейшего роста

Сайфулина Альфира Фератовна, доктор PhD  
Навоийский государственный университет (Узбекистан)

*В статье рассматриваются объёмы и структура инвестиций в цифровую инфраструктуру Навоийской области за 2024 год, анализируются ключевые показатели развития (проникновение интернета, покрытие мобильной связи, число IT-компаний в IT-парке, объём экспорта услуг), а также даются рекомендации по дальнейшим направлениям роста.*

**Ключевые слова:** цифровая инфраструктура, инвестиции, широкополосный интернет, 4G покрытие, 5G сети, волоконно-оптические линии, ВОЛС, GPON технологии, IT-Парк, экспорт IT-услуг.

Цифровая инфраструктура сегодня играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития экономики, социальной сферы и государственного управления. В Навоийском регионе развитие цифровой среды стало приоритетным направлением государственной политики, направленным на повышение качества жизни населения, поддержку бизнеса и интеграцию региона в глобальную цифровую экономику. Для регионов с высоким потенциалом, таких как Навоийский регион, инвестиции в цифровую инфраструктуру становятся стратегическим направлением для создания новой экономики, основанной на инновациях, эффективности и доступности цифровых услуг.

За последние годы в регионе были реализованы масштабные проекты по расширению сети высокоскоростного интернета, развитию мобильной связи, внедрению электронных государственных услуг и созданию благоприятных условий для IT-бизнеса. Значительная часть населения региона получила доступ к современным цифровым технологиям, что позволило повысить качество жизни, ускорить деловые процессы и улучшить взаимодействие граждан с государственными структурами.

В рамках государственных программ активно строятся волоконно-оптические линии, расширяется зона покрытия мобильной связи, внедряются новые стандарты связи, такие как 4G, а в перспективе рассматривается запуск сетей пятого поколения (5G). Существенное внимание уделяется развитию цифровых платформ, через которые жители региона могут получать государственные услуги в режиме онлайн, что значительно экономит время и повышает уровень прозрачности процессов [1, 3, 4].

Навоийский регион также делает ставку на развитие инновационной среды, создавая технопарки и центры поддержки стартапов, что привлекает молодых специалистов и предпринимателей в сферу информационных технологий. Повышение цифровой грамотности среди населения проводится через образовательные инициативы, программы подготовки и переподготовки кадров.

Далее приведем ключевые показатели цифровой инфраструктуры Навоийской области за 2022–2024 годы (Таблица 1).

Как видно из приведенной выше таблицы 1, за трёхлетний период (2022–2024) по всем представленным показателям наблюдается стабильный и значительный рост,

что свидетельствует об активном развитии цифровой инфраструктуры Навоийского региона:

### Интернет-покрытие

— **Интернет-покрытие** увеличилось с 60 % до 75 % (прирост +15 п.п.).

— Прирост на 15 п.п. за два года показывает систематическую прокладку волоконно-оптических линий и расширение GPON-сетей в городах и сельских населённых пунктах.

— Темп прироста (~7,5 п.п. в год) близок к национальному, но до выхода на целевые 100 % остаётся значительный отрыв.

### Мобильная связь (4G и 5G)

— **4G-покрытие** выросло с 80 % до 90 %, уверенный рост обусловлен модернизацией базовых станций и подключением функций VoLTE.

— **5G-покрытие** появилось лишь в 2024 году и сразу достигло 20 % территории. Здесь охват сосредоточен в областном центре и вокруг ключевых магистралей.

### Развитие IT-сектора

— **Резиденты IT-парка:** увеличение с 18 до 45 (+150 %) компаний отражает привлекательность Навоийского IT-хаба и эффективность льгот для резидентов.

— **Экспорт IT-услуг:** рост с крошечных \$20 000 до \$2,5 млн. (то есть более чем в 100 раз) говорит об активном выходе локальных разработчиков на внешние рынки и расширении сервисного портфеля.

Проведем анализ показателей объема инвестиций в цифровую инфраструктуру Навоийской области за 2024 год (млн. USD), приведенных в диаграмме (Рис. 1):

**1. Лидирующая доля инвестиций** в цифровую инфраструктуру Навоийской области **приходится на 5G (12 млн USD, ≈41 %)**. Основная ставка сделана на развёртывание сетей пятого поколения. Это отражает стратегический приоритет по созданию высокоскоростной мобильной связи, необходимой для IoT-приложений, «умных» городских сервисов и промышленного цифрового мониторинга.

Таблица 1. Показатели цифровой инфраструктуры Навоийской области за 2022–2024 годы

Год	Интернет покрытие (%)	4G- покрытие (%)	5G- покрытие (%)	Число компаний-резидентов IT-парка	Экспорт IT-услуг
2022	60	80	0	18	0.02
2023	68	85	0	32	1.2
2024	75	90	20	45	2.5

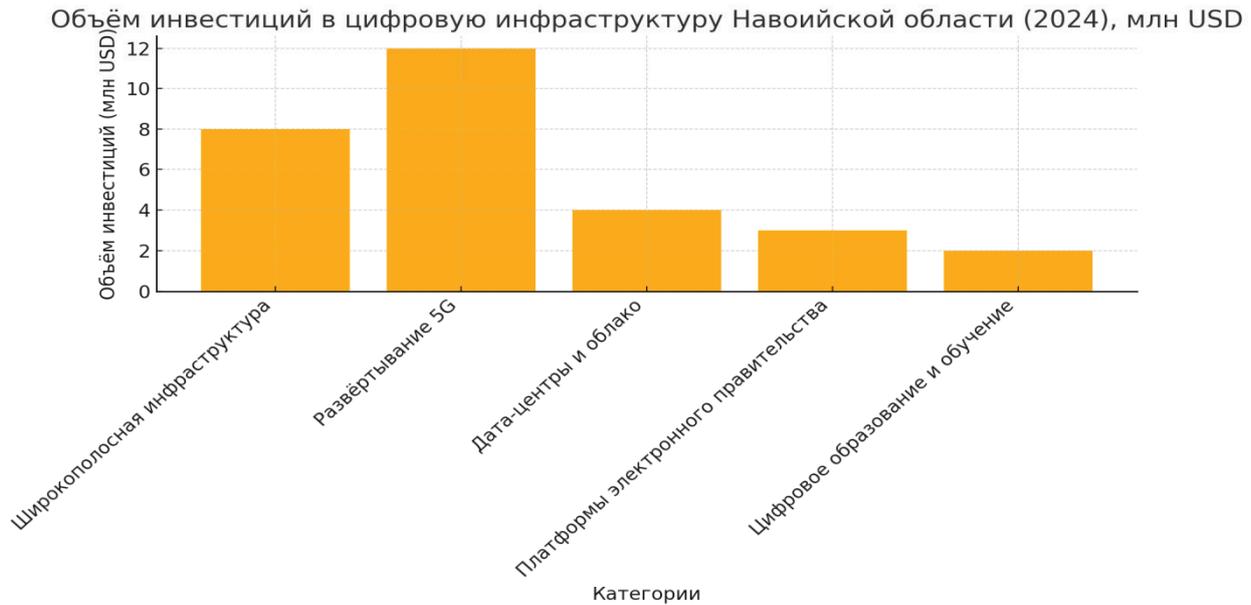


Рис. 1. Объем инвестиций в цифровую инфраструктуру Навоийской области за 2024 год (млн. USD) (составлено автором)

2. Второе место — широкополосная инфраструктура (8 млн USD, ≈27 %). Значительная часть средств направлена на прокладку оптоволокна и модернизацию GPON-узлов. Это ключевой вклад в увеличение доступа к фиксированному интернету в городах и сельских районах, повышение стабильности и пропускной способности сети.

3. Дата-центры и облачные сервисы (4 млн USD, ≈14 %). Инвестиции в создание локальных ЦОД и модернизацию серверных мощностей обеспечивают хранение и обработку данных на территории региона. Это важно для безопасности данных госуслуг, а также для поддержки растущего ИТ-сектора.

4. Платформы электронного правительства (3 млн USD, ≈10 %). Средства вложены в развитие e-gov: интеграцию региональных информационных систем, мобильные приложения для граждан и обучение сотрудников. Такая направленность упрощает взаимодействие населения с госструктурами и снижает административные барьеры.

5. Цифровое образование и обучение (2 млн USD, ≈7 %). Относительно небольшая, но важная часть инвестиций идёт на повышение цифровой грамотности: курсы для школьников и взрослых, семинары для преподавателей, оснащение ИТ-классов. Это закладывает кадровый фундамент для дальнейшего роста ИТ-индустрии региона.

Диаграмма (Рис. 2) ясно демонстрирует, что за три года — с 2022 по 2024 год — Навоийская область сделала заметный прогресс в развитии цифровой инфраструктуры. Проникновение интернета выросло с 60 % до 75 %, что говорит о постоянном расширении как проводных, так и мобильных сетей, доступных для населения. Параллельно с этим покрытие сети 4G увеличилось с 80 % до 90 %, показывая, что модернизация базовых станций

и внедрение новых технологий связи шли интенсивными темпами. При этом 5G-сеть, которая отсутствовала до 2023 года, за один год достигла охвата 20 %, что свидетельствует о серьёзных инвестициях в развёртывание пятого поколения и о готовности региона поддерживать высокие скорости передачи данных и низкие задержки. Благодаря этим изменениям жители и предприятия Навоийской области получили более стабильный и скоростной доступ в интернет, а также возможности для внедрения «умных» решений и интернет-приложений, требующих высокой пропускной способности. Такое сочетание стабильного роста проникновения, широкого 4G-покрытия и быстрого старта 5G формирует прочный фундамент для дальнейшей цифровой трансформации региона [5, 11, 12].

Схема компонентов цифровой инфраструктуры (Рис. 3) наглядно отражает основные уровни и связи между элементами современной телекоммуникационной системы региона.

Верхний уровень схемы представляет **магистральную сеть**, основу всей цифровой инфраструктуры. Эта сеть включает волоконно-оптические линии связи (ВОЛС), которые соединяют Навоийскую область с остальными регионами Узбекистана и внешними сетями передачи данных. Развитие магистральной сети имеет первостепенное значение, так как от её ёмкости, надёжности и скорости зависит качество всех последующих уровней связи [14, 17].

Следующим уровнем в структуре выступают **распределительные узлы GPON/OLT**. Они играют роль связующего звена между магистральными линиями и конечными пользователями. Именно здесь происходит разделение большого потока данных на локальные сегменты, обеспечивающие доступ для отдельных районов, кварталов или населённых пунктов. Технология GPON

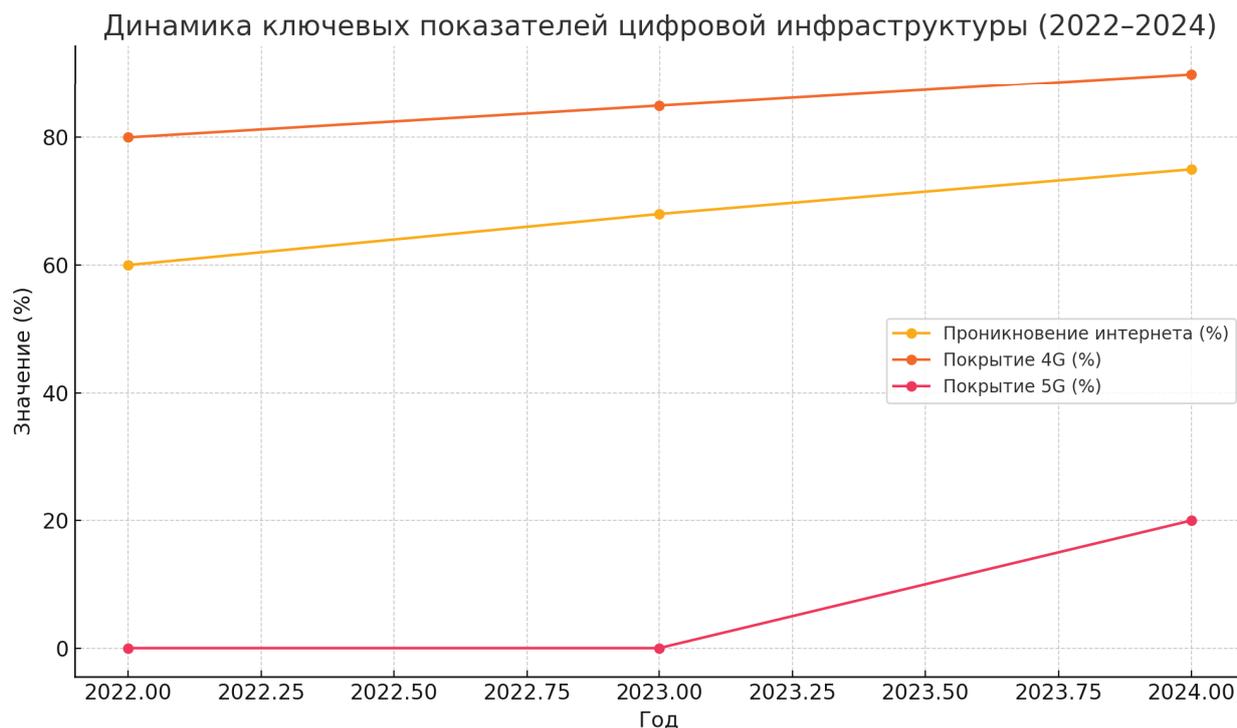


Рис. 2. Динамика ключевых показателей цифровой инфраструктуры за 2022–2024 гг. (составлено автором)

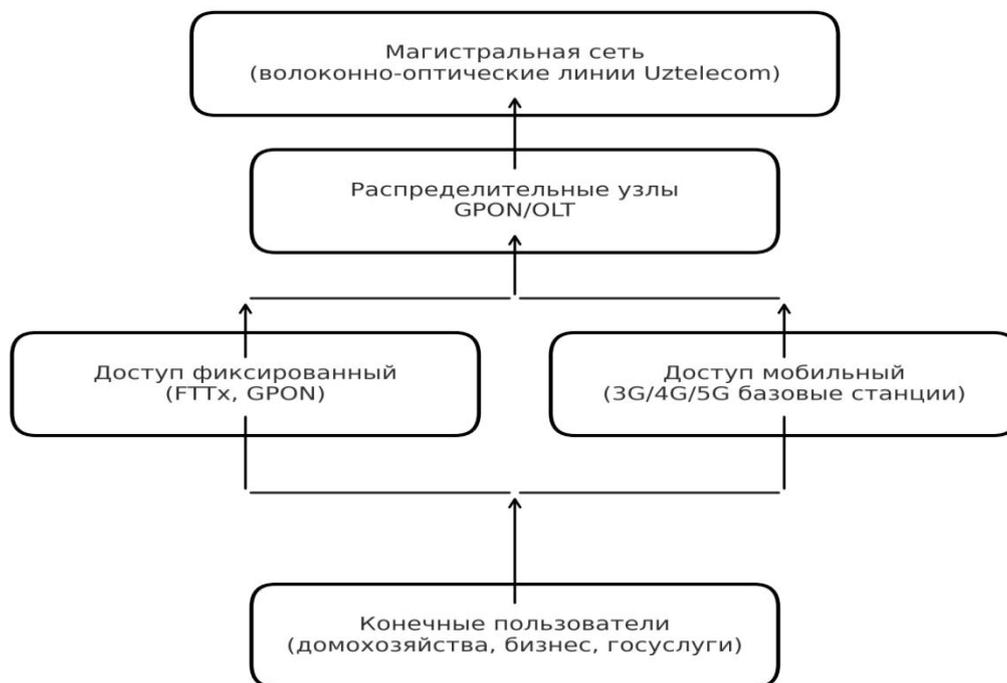


Рис. 3. Схема компонентов цифровой инфраструктуры (составлено автором)

(Gigabit Passive Optical Network) позволяет организовать высокоскоростное подключение без активных промежуточных устройств, что снижает затраты и повышает надёжность.

От распределительных узлов трафик расходится двумя основными путями:

— **Фиксированный доступ (FTTx, GPON)** — это сети проводного подключения к интернету, прокладываемые

до домов, офисов и предприятий [2, 6]. Они обеспечивают стабильный, скоростной доступ и особенно важны для бизнеса, государственных учреждений и образовательных организаций.

— **Мобильный доступ (3G/4G/5G базовые станции)** — это сети беспроводной связи, позволяющие пользователям получать доступ к интернету через смартфоны, планшеты и мобильные модемы. Внедрение техно-

логий 4G и 5G особенно актуально для охвата удалённых и малонаселённых районов области.

Оба типа доступа — фиксированный и мобильный — сходятся в обеспечении **конечных пользователей**, среди которых выделяются домохозяйства, бизнес-структуры и государственные органы. Именно этот уровень определяет качество жизни граждан, эффективность работы организаций и доступность электронных государственных услуг [8].

Стрелки на схеме подчёркивают поток данных и логическую последовательность от магистральной инфраструктуры к конечным пользователям. Правильное взаимодействие всех компонентов системы критически важно: сбой или недостаток на любом уровне может привести к ухудшению качества связи и замедлению цифрового развития региона.

Таким образом, схема чётко демонстрирует, что успешная цифровизация Навоийской области требует комплексного подхода: от модернизации магистральных сетей до создания плотного покрытия мобильной связи и развития проводного интернета на местах. Именно синхронное развитие всех звеньев позволяет обеспечить высокоскоростной, надёжный и доступный интернет для всего населения региона.

По нашему мнению, для дальнейшего развития цифровой инфраструктуры Навоийского региона важно сосредоточить усилия на ускорении прокладки волоконно-оптических линий в сельских районах. Это позволит существенно повысить доступность высокоскоростного интернета и довести уровень покрытия до 90 % уже к середине 2025 года, что станет значительным шагом к устра-

нению цифрового неравенства между городом и селом. Одновременно необходимо активизировать работы по расширению зоны покрытия сетями пятого поколения (5G), доведя её как минимум до 50 % территории области к 2026 году. При этом особое внимание следует уделить промышленным узлам и основным транспортным коридорам, поскольку именно здесь сосредоточены крупнейшие экономические активности региона.

Поддержка IT-стартапов должна стать одной из приоритетных задач для формирования устойчивой инновационной экосистемы. Для этого рекомендуется развивать программы акселерации и предоставлять грантовую поддержку, что позволит сохранить высокие темпы роста числа резидентов и стимулировать создание новых конкурентоспособных проектов. Наряду с этим, особую роль будет играть активизация экспорта цифровых решений. Для продвижения местных IT-продуктов на международные рынки следует организовывать регулярные выставки, деловые форумы и networking-мероприятия с привлечением зарубежных партнёров и инвесторов.

Важной задачей остаётся дальнейшая интеграция электронных государственных сервисов с возможностями мобильных операторов. Это даст возможность предоставлять государственные услуги пользователям даже в тех районах, где доступ к проводной сети ограничен, тем самым повысив доступность и удобство e-gov решений для всего населения региона. Реализация этих направлений станет важным условием для ускоренного цифрового развития Навоийского региона, обеспечивая его конкурентоспособность и устойчивый рост в долгосрочной перспективе.

#### Литература:

1. Sayfulina A. F., Islomova R. A. Development of production infrastructure in the conditions of the digital economy // *Economics*. — 2021. — Т. 1. — С. 5–7.
2. Сайфулина А. Ф., Исломова Р. А. Развитие производственной инфраструктуры в условиях цифровой экономики // *Economics*. — 2021. — №. 1 (48). — С. 5–7.
3. Сайфулина А. Ф. Теоретические аспекты построения эффективной системы производственной инфраструктуры региона // *International scientific review of the problems of economics, finance and management*. — 2020. — С. 82–89.
4. S.Piyankova, M.Troyanskaya “Digital development and its impact on regions’ competitiveness” 2021 y.
5. A. A. Kurilova, D Antipov “Methodological approaches to assessing the level of digitalization of countries and regions” 2021 y.
6. Сайфулина А. Ф. Внедрение цифровых инновационных технологий в производственную инфраструктуру-как главное условие быстрого развития отраслей экономики // *Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий*. — 2021. — С. 170–173.
7. Сайфулина А. Ф., Исломова Р. А. Развитие сельского хозяйства Республики Узбекистан в условиях цифровой экономики // *Universum: экономика и юриспруденция*. — 2021. — №. 7 (82). — С. 12–15.
8. Сайфулина А. Ф. Теоретические подходы к оценке эффективности функционирования производственной инфраструктуры региона *theoretical approaches to evaluating the efficiency of operating the production* // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. — 2020. — С. 86.
9. Сайфулина А. Ф. Функции и содержание производственной инфраструктуры в регионах Узбекистана // *Вопросы экономики и управления*. — 2020. — №. 3. — С. 41–46.
10. Sayfulina A. Raqamli iqtisodiyot sharoitida mintaqalar infratuzilmasini rivojlantirish istiqbollari // *Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot*. — 2024. — Т. 2. — №. 7.
11. Сайфулина А. Ф. Значение транспортной инфраструктуры в экономике региона // *E Global Congress*. — 2024. — Т. 14. — С. 58–60.

12. Сайфулина А. Ф. Узбекистан на пути к цифровой трансформации: активное развитие технологических возможностей в различных сферах // Наука и образование сегодня. — 2024. — №. 2 (79). — С. 14–17.
13. Сайфулина А. Ф. Цифровая трансформация Узбекистана: модернизация экономики и производства в эпоху индустрии 4.0 // Universum: экономика и юриспруденция. — 2024. — Т. 1. — №. 6 (116). — С. 33–36.
14. Sayfulina A. F. Assessment of the state of water resources as an element of the production infrastructure of the Navoiy Region: Challenges and solutions.
15. Сайфулина А. Ф. Особенности создания и развития производственной инфраструктуры регионального промышленного комплекса // Ta'lim fidoylari. — 2022. — №. Special issue. — С. 238–241.
16. Сайфулина А. Ф. Роль энергоресурсов в производственной инфраструктуре Республики Узбекистан. — 2022.
17. Сайфулина, А. (2025). Современное состояние и основные проблемы инновационного развития региональной инфраструктуры. Экономическое развитие и анализ, 3(3), 193–201. извлечено от <https://inlibrary.uz/index.php/eitt/article/view/80150>

## Управление запасами на торговых предприятиях в современных условиях: стратегии и инструменты

Червинская Алена Александровна, студент магистратуры  
Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники» (г. Зеленоград)

*В статье рассматриваются современные подходы к управлению запасами на торговых предприятиях, акцентируя внимание на возможности смешивания данных стратегий и инструментов. Анализируются основные стратегии управления запасами, такие как ABC-анализ, Just-in-Time, автоматизированные системы и современные аналитические технологии. Обсуждаются вызовы, с которыми сталкиваются торговые компании в условиях нестабильного рынка, и предлагаются рекомендации по внедрению гибких методов управления запасами, способствующих адаптации к изменяющимся условиям. В ходе исследования были описаны стратегии и инструменты, учитывающие современные условия рынка для торговых предприятий. В работе был проведен критический анализ научной литературы, посвященной управлению запасами.*

**Ключевые слова:** управление запасами, стратегии управления запасами, авторизированные системы и инструменты управления запасами.

## Inventory management in trade enterprises in modern conditions: strategies and tools

Chervinskaya Alena Aleksandrovna, student master's degree  
National Research University «Moscow Institute of Electronic Technology» (Zelenograd)

*The article examines modern approaches to inventory management in trading enterprises, focusing on the possibility of mixing these strategies and tools. The main inventory management strategies such as ABC analysis, Just-in-Time, automated systems and modern analytical technologies are analyzed. The challenges faced by trading companies in an unstable market are discussed, and recommendations are offered for the implementation of flexible inventory management methods that facilitate adaptation to changing conditions. The study described strategies and tools that take into account current market conditions for trading enterprises. The paper conducted a critical analysis of the scientific literature on inventory management.*

**Keywords:** inventory management, inventory management strategies, authorized systems and inventory management tools.

Современные торговые предприятия ежедневно сталкиваются с различными вызовами рынка, в том числе с его динамикой, с изменениями в потребительских предпочтениях, с внедрениями различных инновационных решений на рынке и так далее. Эффективное управление запасами является не только ключевым фактором успеха компании, но и позволяет повысить уровень обслуживания клиентов, что в свою очередь повышает конкурентоспособность фирмы. В данной статье мы рассмотрим

основные стратегии и инструменты управления запасами в современных предприятиях.

Целью исследования является изучение существующих стратегий и инструментов управления запасами на торговых предприятиях. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи: 1) проанализировать важность управления запасами в торговле; 2) изучить существующие стратегии управления запасами; 3) раскрыть взаимосвязи между различными инструмен-

тами управления; 4) описать влияние современных рыночных условий на процессы управления запасами.

Управление запасами — важная часть управления оборотным капиталом компании, которая обеспечивает бесперебойную работу предприятия с минимизацией затрат на обслуживание и ускорением реализации товара [1, с. 1]. Управление запасами является важной частью логистиче-

ской и производственной деятельности любой компании. Правильное управление запасами помогает снизить затраты и улучшить оборачиваемость капитала. Существует несколько методов управления запасами, каждый из которых имеет свои особенности и подходит для различных бизнес-моделей [2, с. 280]. Сведем в таблицу 1 самые распространённые стратегии управления запасами.

Таблица 1. Стратегии управления запасами

Стратегия управления запасами	Краткое описание практического применения
Метод минимально необходимых запасов (Just in Time — Точно вовремя).	Метод Just in Time основан на принципе минимизации запасов путем получения материалов и готовой продукции непосредственно перед использованием или продажей [3, с. 173].
Метод управления по заказам (Order Point Method)	Метод управления по заказам подразумевает установление определенного уровня запасов, при достижении которого необходимо разместить заказ на дополнение
ABC-анализ	Данный подход основывается на правиле Парето — 80 % на 20 %, т. е. ключевая концепция метода заключается в том, что контроль за 20 % товарных позиций позволяет управлять 80 % всей системы запасов [4, с. 218].
XYZ-анализ	XYZ-анализ предоставляет отклонения и колебания сбыта продукции и делит товары на три категории по аналогии с ABC-анализом
Канбан	Система управления производственными процессами, основанная на визуальных сигналах (например, информационные карточки)
Метод Дж. Обер-Крие	Метод Дж. Обер-Крие представляет собой эффективный подход к управлению запасами и оптимизации структуры баланса предприятия
Системы автоматизированного учета запасов	Системы автоматизированного учета запасов позволяют интегрировать современные технологии в деятельность предприятия, что позволяет не только контролировать движение запасов, но и оптимизировать управление ими

Данные методы управления запасами позволяют компаниям оптимизировать запасы, снизить затраты на их хранение, а также, что немаловажно, минимизировать риски, связанные с неправильным управлением запасами. При правильном применении таких стратегий достаточно легко избежать избыточных запасов и снизить вероятность возникновения дефицита товаров, что крайне важно для обеспечения бесперебойной работы бизнеса.

Торговые предприятия также активно внедряют и различные инструменты для управления запасами. Самый эффективный инструмент заключается в использовании программного обеспечения и внедрения систем автоматизации в сфере управления запасами. Такие системы позволяют не только отслеживать уровень запасов в реальном времени, но и прогнозировать спрос на основе имеющихся данных, а также автоматически генерировать заказы на пополнение запасов, что в значительной степени позволяет экономить время и минимизировать ошибки в работе по управлению запасами.

Как пример, к авторизованным системам управления запасами можно отнести систему «1С» — один из самых популярных инструментов для работы по управлению запасами на российских торговых предприятиях. Программа предлагает обширный функционал — ведение учета, движение складских остатков, формирование быстрых отчеты для анализа и многое другое. Так же 1С под-

держивает интеграцию с другими программами, что делает ее универсальным решением для бизнеса.

В современных условиях торговые компании могут также начать применять аналитические инструменты и технологии, основанные на искусственном интеллекте с машинным обучением, это позволит в короткие сроки обрабатывать большие объемы данных о продажах и спросе, а также поможет спрогнозировать востребованность тех или иных товаров, но рынке в ближайшем будущем. Также подобные системы помогают избежать нехватки и излишков товаров на складах на основе исторических данных.

Помимо данных инструментов также используют математические модели и алгоритмы, которые помогают определять оптимальный размер запасов. Примером такой модели, используемой для определения оптимального размера запасов, является модель EOQ (Economic Order Quantity), или модель экономического заказа, которая рассчитывается по формуле [6, с. 6]:

$$Q = \sqrt{2DS / H}$$

где:

D — годовой спрос на товар.

S — фиксированные затраты на размещение одного заказа.

H — стоимость хранения единицы товара за год.

Торговым предприятиям в условиях растущей конкуренции и меняющегося рынка важно учитывать аспекты

устойчивого развития. Принципы «зеленой логистики» в управлении запасами помогут сократить воздействие на окружающую среду, а также улучшить имидж компании. Например, к данным принципам можно отнести оптимизацию транспортных маршрутов и использование экологически чистых упаковок, что поможет снизить углеродный след.

Также принципы устойчивого развития можно совмещать с различными стратегиями управления запасами. Например, метод канбан можно использовать для визуализации мер безопасности на складах, что не только повысит безопасность на различных участках склада, но и снизит количество брака выпускаемой продукции.

В заключении можно сказать, что управление запасами на торговых предприятиях в современных условиях требует применения как традиционных методов, так и современных инновационных стратегий и инструментов. Успешное внедрение таких методов, как ABC-анализ, Just-in-Time, автоматизированные системы и современные аналитические технологии играют решающую роль в оптимизации процессов и повышении конкурентоспособности, что также положительно скажется на финансовых показателях компании, и удовлетворенности клиентов. Применение данных методов становится неотъемлемой частью стратегического управления, что в долгосрочной перспективе позитивно сказывается на устойчивом развитии торгового предприятия.

#### Литература:

1. Бабурина, Д. А. Необходимость новых подходов к управлению товарными запасами торгового предприятия / Д. А. Бабурина // Научный альманах. — 2016. — № 7-1(21). — С. 32-36. — DOI 10.17117/na.2016.07.01.032. — EDN WKTITB.
2. Губанова Е. В. Определение оптимального размера запасов организации // Программный комитет. — 2018. — С. 277.
3. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник. — 15-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. — 472 с.
4. Колокольникова, А. И. Математические методы в менеджменте: учебное пособие для вузов / А. И. Колокольникова. — Санкт-Петербург: Лань, 2025. — 244 с. — ISBN 978-5-507-50215-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/440039> (дата обращения: 03.02.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Арский А. А. Фактор эффекта масштаба в модели Уилсона Economic order quantity // Маркетинг и логистика. — 2019. — №. 4. — С. 24.

## Методы управления страховыми запасами торговых предприятий

Червинская Алена Александровна, студент магистратуры  
Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники» (г. Зеленоград)

*В статье рассматриваются современные подходы к управлению страховыми запасами торговых предприятий, акцентируя внимание на возможности смешивания данных стратегий и инструментов. Анализируются основные методы управления запасами, такие как ABC/XYZ-анализ. Описано влияние уровня страхового запаса на обслуживание клиентов в современных условиях. В ходе исследования были описаны методы, учитывающие современные условия рынка для торговых предприятий. В работе был проведен критический анализ научной литературы, посвященной управлению страховыми запасами.*

**Ключевые слова:** управление страховыми запасами, методы управления страховыми запасами, влияние уровня страховых запасов на эффективность предприятий.

## Methods of insurance stocks management of trading enterprises

Chervinskaya Alena Aleksandrovna, student master's degree  
National Research University «Moscow Institute of Electronic Technology» (Zelenograd)

*The article examines modern approaches to insurance inventory management at trading enterprises, focusing on the possibility of mixing these strategies and tools. The basic inventory management methods such as ABC/XYZ analysis are analyzed. The influence of the insurance reserve level on customer service in modern conditions is described. In the course of the study, methods were described that take into account modern market conditions for trading enterprises. The paper conducted a critical analysis of the scientific literature on insurance inventory management.*

**Keywords:** *insurance inventory management, insurance inventory management methods, the impact of insurance inventory levels on the efficiency of enterprises.*

Оптимизация страхового запаса — это один из ключевых моментов управления предприятием. Современным торговым предприятиям важно с соблюдать баланс между бесперебойностью бизнес-процессов и экономической эффективностью. В условиях колебания рынка и высоких логистических рисков — грамотное управление страховым запасом становится критически важным аспектом для минимизации затрат, простоев и предотвращения дефицита продукции на складах. В данной статье мы рассмотрим основные методы управления страховым запасом в современных торговых предприятиях.

Целью данного исследования станет изучение существующих методов формирования страхового запаса на предприятии. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи: 1) определить актуальность формирования страховых запасов в торговле; 2) рассмотреть методы формирования страховых запасов; 3) изучить влияние уровня страхового запаса на обслуживание клиентов; 4) выявить влияние страхового запаса на эффективность работы всего предприятия.

Геополитические кризисы, сбои в цепочках поставок и пандемийные шоки усиливают зависимость современных торговых компаний от стратегических резервов. Недостаток товара может привести к потере репутационного статуса у клиентов, которые не смогли получить товар вовремя, а, в свою очередь, избыток товара приводит к увеличению стоимости затрат на его хранение на складе, и также увеличивают и саму стоимость товара. Помимо этого, важно учесть, что современным предприятиям доступны большие технологические возможности — современные системы (ERP, SCM) и методы машинного обучения позволяют перейти от статичных моделей к динамическому управлению запасами с учетом реальных данных о спросе и поставках.

Таким образом, оптимизация страхового запаса трансформируется из операционной задачи в стратегический инструмент повышения устойчивости бизнеса и его развития.

Страховой запас — это запас, который создается в условиях со сложно прогнозируемыми параметрами и для обеспечения устойчивого функционирования логистических цепочек [1, с. 174]. Его расчет требует баланса между риском дефицита и затратами на хранение. Современные методы, включая статистические модели и AI-аналитику, позволяют оптимизировать этот показатель.

В теории управления запасами существует несколько основных моделей оптимизации уровня запасов [2, с. 206]:

1) Установление фиксированного размера заказа и фиксированного интервала для заказа, таким образом заказы будут поступать регулярно, а объем при этом может быть величиной переменной.

2) Управление запасами посредством расчета статистических формул для определения минимально и максимального страхового запаса.

3) Управление запасами через ABC-XYZ анализ, для категоризации запасов и выявления стабильности спроса на каждый продукт, а также для дифференцированного подхода к формированию страхового запаса.

4) Управление страховыми запасами через динамическое пополнение, т. е. автоматическая корректировка запаса через анализ реальных данных о производстве и объеме поставок.

Оптимизация товарных запасов играет ключевую роль в обеспечении стабильного уровня запасов, который способен удовлетворить прогнозируемый спрос [3, с. 4]. Этот процесс помогает компании сократить издержки и улучшить управление расходами на закупки, что в конечном итоге ведет к увеличению рентабельности.

Когда предприятия ограничиваются простыми методами прогнозирования и планирования запасов, они рискуют столкнуться с различными трудностями, которые могут негативно повлиять на достижение финансовых целей и удовлетворение потребностей клиентов. Без достаточной предсказуемости и контроля над запасами компании могут сталкиваться с избыточными или недостаточными запасами, что в свою очередь приводит к убыткам и потере клиентов.

Оптимизация запасов включает в себя использование передовых аналитических методов и технологий для более точного прогнозирования спроса. Это позволяет не только снизить затраты, связанные с хранением и управлением запасами, но и создать условия для более гибкого реагирования на изменения в потребительских предпочтениях.

Важно отметить, что эффективное управление запасами зависит не только от технологий, но и от умения анализа рынка и понимания потребительского поведения. Таким образом, внедрение систематических решений по оптимизации товарных запасов становится залогом успешного бизнеса, способного адаптироваться к динамичным условиям рынка и обеспечивать высокое качество обслуживания клиентов.

Грамотное управление страховыми запасами может помочь предприятиям:

— Снизить риск дефицита товара на складах, а также поможет предотвратить случаи потерь клиентов из-за отсутствия товара.

— Ускорить выполнение заказов и увеличить уровень соблюдения сроков поставок, а также избежать простоев оборудования и персонала.

— Минимизировать обращения в службы поддержки, т. е. сокращения жалоб от клиентов на отсутствие товара на складе.

— Увеличить лояльность целевой аудитории.

Одним из основных преимуществ страхового запаса является возможность минимизировать вероятность дефицита товаров, так как торговые предприятия должны быть готовы к резким изменениям потребительского спроса. Наличие страхового запаса позволяет оперативно реагировать на запросы клиентов, тем самым сохраняя конкурентоспособность и репутацию компании. Кроме того, формирование страхового запаса способствует снижению рисков, связанных с колебаниями цен. При наличии достаточного резервного количества товаров, предприятия могут избежать ситуаций, когда повышение цен на сырьё или готовую продукцию заставляет их поднимать свои расценки, что может отпугнуть покупателей.

Страховой запас также служит «подушкой безопасности» в условиях нестабильной поставки. Например, если основной поставщик задерживает отгрузку, наличие страхового запаса обеспечивает непрерывность торговых процессов и позволяет избежать потери продаж. Это особенно важно в современных условиях, когда глобальные цепочки поставок становятся все более уязвимыми.

Литература:

1. Якубовская Т. Л. Определение страхового запаса в условиях риска. — 2020.
2. Иванкова, Л. Н. Управление запасами сырья на предприятии / Л. Н. Иванкова, А. Н. Иванков // Современные проблемы совершенствования работы железнодорожного транспорта: Межвузовский сборник научных трудов. — Москва: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта», 2024. — С. 203–211. — EDN GFYNCK.
3. Мальсагова Х. С., Ильясова К. Х. Процесс управления товарными запасами в торговых организациях.

## Современный подход к управлению персоналом: достоинства и недостатки

Шарипова Виктория Александровна, студент

Научный руководитель: Илюхина Лариса Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

*В статье рассматриваются ключевые особенности современного подхода к управлению персоналом, специфика которого обусловлена технологическими, социальными и экономическими изменениями. Автор анализирует достоинства новых HR-практик, включая ориентацию на развитие человеческого капитала, цифровизацию различных бизнес-процессов и обеспечение их гибкости. Особое внимание уделено роли корпоративной культуры и вовлеченности сотрудников.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, человеческий капитал, вовлеченность сотрудников, корпоративная культура, текучесть кадров.

В XXI веке участники бизнес-сектора экономики, т. е. субъекты, занимающиеся предпринимательством, сталкиваются с кардинальными изменениями при осуществлении собственной деятельности. Преобразования, прежде всего, обусловлены технологическими прорывами государства в разных научных направлениях, глобализацией, сдвигами социальных предпочтений и трендов, стремительной цифровизацией экономики. В таких усло-

Важно отметить, что при формировании страхового запаса необходимо учитывать баланс между издержками на хранение и уровнем риска. Слишком большой запас может привести к ненужным затратам на складирование и устареванию товаров, в то время как недостаточный запас не сможет обеспечить необходимую защиту. Поэтому торговым предприятиям следует регулярно пересматривать свои стратегии управления запасами с учетом изменений на рынке и в потребительских предпочтениях.

В заключение, оптимальный страховой запас — это не фиксированный показатель, а динамическая величина, требующая регулярного пересчета. Современные технологии (AI, интеграция ERP-систем) и гибридные методы (ABC-анализ + статистические модели) позволяют достичь баланса между доступностью товаров и рентабельностью. Грамотное формирование страхового запаса позволяет торговым предприятиям значительно снизить производственные риски, обеспечивая более стабильное функционирование и повышая уровень обслуживания клиентов. Это создает дополнительные возможности для роста и устойчивого развития в условиях конкурентного рынка.

виях принципы реализации одной из ключевых функций современных организаций, а именно управления персоналом, тоже трансформируются.

Грамотно выстроенная организационная структура управления считается ключевым фактором улучшения результатов фирмы. В настоящий момент компании склонны к переключению от бюрократической и контролирующей моделей менеджмента на более гибкую кон-

цепцию, которая совмещает в себе достижение стратегических целей фирмы и уважение естественных прав сотрудников. Современный подход к управлению персоналом не ограничивается только наймом и учетом отработанного времени. Наряду с этими аспектами, HR-специалисты отвечают еще и за выполнение целого комплекса стратегических действий по развитию корпоративной культуры, поддержке талантов работников, построение имиджа надежного работодателя, внедрение цифровых технологий в найм.

Мищенко Е. С., например, утверждает, что организационные структуры управления персоналом, характерные для современных компаний, как правило, основываются на обеспечении баланса между интересами самой компании и потребностями сотрудников [1]. Следовательно, цель настоящей статьи состоит в глубоком анализе современного подхода к управлению персоналом, который сопровождается реальными примерами внедрения практических инструментов в работу HR-подразделений.

Чтобы подробно рассмотреть методы достижения компаниями этого баланса, при котором интересы бизнеса соответствуют запросам персонала, выявим ключевые достоинства и недостатки современных подходов к управлению человеческими ресурсами. Важно понимать, что при реализации таковых HR-специалисты нередко сталкиваются с рядом вызовов.

Согласно Дубоновосовой А. Н., одним из главных сдвигов, которые не так давно произошли в теории менеджмента, выступает тенденция среди руководителей компаний, состоящая в их переходе на признание сотрудников как основного ресурса, способного создавать добавленную стоимость реализуемого продукта [2]. Зарубежные авторы, допустим, утверждают, что организации, которые не пренебрегают инвестированием в развитие своих сотрудников, имеют уровень вовлеченности персонала в процессы достижения стратегических целей на 20 % выше, нежели у тех фирм, которые игнорируют вложения в повышение компетенций работников [3]. Если компания на регулярной основе организует для своих сотрудников мероприятия по типу ретритов, вероятность их прогула в рабочие дни снижается на 30 %

Современные компании и правда все чаще обращают внимание именно на состояние персонала, поскольку видят в сотрудниках огромный потенциал и позиционируют состав персонала как стратегический актив. В развитие своих сотрудников уже активно вкладываются крупные международные корпорации. Так, например, Google и Microsoft выделяют существенные объемы денежных средств для формирования индивидуальных траекторий профессионального роста каждого работника.

Сегодня миллионы долларов из бюджетов транснациональных корпораций направляются на привлечение бизнес-тренеров, бренд-стратегов и спикеров, которые готовы обучать персонал в соответствии с запросом организации. Все это способствует концентрации и удержанию уникальных талантов внутри фирмы. Заинтересованность менеджмента в развитии персонала также ведет

к определенности в дальнейших действиях. Известно, что 75 % работников более вовлечены в процесс, когда знают, что их ожидает.

Кроме того, современный подход компаний к управлению их персоналом в обязательном порядке сопровождается использованием цифровых технологий, упрощающих выполнение рутинных задач. С появлением инновационных решений SAP SuccessFactors и Workday фирмы расширяют возможности по управлению собственными базами данных о сотрудниках. Упомянутые инструменты помогают с прогнозированием текучести кадров и оценкой вовлеченности персонала, что повышает точность действий HR-менеджеров.

В широком смысле современный подход к управлению персоналом учитывает индивидуальные потребности сотрудников. Это означает, что в наиболее продвинутых компаниях гибридные форматы работы, предполагающие возможность удаленного выполнения поставленных задач, становятся стандартом. Политику свободного составления рабочего графика принимают многие IT-компании. Разработчики музыкального стримингового сервиса Spotify, к примеру, и вовсе разбросаны по разным уголкам планеты.

Некоторые работодатели обеспокоены еще и здоровьем персонала, для чего внедряют в корпоративную культуру интерактивные программы по работе с физиологическими и ментальными проблемами работников. Все это способствует повышению лояльности персонала к руководителям и снижению общего уровня стресса в коллективе. Еще в 2020 году 33 % граждан утверждали, что будущий успех любой компании состоит именно в переводе персонала «на удаленку». Исследование компании «Мегаплан» доказало, что большинство офисных сотрудников видят преимущество в работе из дома, поскольку это экономит их время и повышает продуктивность [4].

В целом, современные подходы HR-специалистов к управлению персоналом подразумевают формирование такой корпоративной среды, в которой каждый сотрудник чувствовал бы свою значимость. Сейчас работодатели предпочитают развивать культуру открытого диалога, регулярно собирают обратную связь после предложения каких-либо изменений и стремятся принимать важнейшие решения совместно с представителями разных департаментов. Это повышает автономию сотрудников и их вовлеченность в планирование дальнейших векторов развития организации.

Так или иначе, описанные выше HR-практики направлены на индивидуальный подход современных компаний к своим сотрудникам. Речь в данном случае идет не только об уникальных бонусах и карьерных треках, но и об адаптации регулярных обучающих программ к конкретным желаниям сотрудников. Сегодня организации стараются всегда учитывать компетенции и цели каждого сотрудника, подбирая наиболее подходящие программы переподготовки и повышения квалификации [5].

С одной стороны, цифровые технологии, о которых было сказано ранее, упрощают осуществление определенных бизнес-процессов, но, с другой стороны, создают дополнительную нагрузку на компанию и отдельных сотрудников, применяющих эти цифровые технологии [6]. Чрезмерное количество инноваций в предпринимательской деятельности, активное использование мессенджеров и систем контроля за работой сотрудников может приводить к утомлению, выгоранию и нарушению баланса между личной жизнью и работой.

Основываясь на вышеизложенных фактах, многие авторы приобретают твердую уверенность в том, что процессы цифровизации и внедрения новых управленческих моделей в менеджмент компании должны быть реализованы только в случае достижения этой компанией определенного уровня зрелости и соответствующей стадии жизненного цикла. В «консервативных» отраслях промышленности, предположим, нередко встречается сопротивление современному подходу к управлению [7].

Фокус HR-подразделений на вовлеченности и удовлетворенности персонала, а также развитии корпоративной культуры, как правило, требует оценки эффективности качественными методами. Тем не менее, объяснение их сущности финансовому директору иногда представляется затруднительным для HR-специалистов. Метрики типа показателя эмоционального состояния сотрудников или

индекса вовлеченности сложно увязать с конкретными величинами прибыли или продуктивности [8]. Следовательно, обоснование необходимости дополнительных расходов на обучение отягощается отсутствием четких показателей вроде рентабельности инвестиций.

Таким образом, современное управление персоналом представляет собой сложный и многогранный процесс, в котором тесно переплетаются технологии, стремление компании достигать главных стратегических целей и гуманистические принципы. Сложившийся подход к менеджменту организаций основан на балансе между целями бизнеса и человеческими потребностями. Для удовлетворения последних руководители успешных корпораций акцентируют внимание HR-менеджеров на развитии сотрудников и повышении их вовлеченности в основную деятельность компании.

Впрочем, современный подход к управлению персоналом, как и любые другие прогрессивные решения, требует осознанного поэтапного внедрения, внимательности к деталям и готовности корректировать корпоративные стратегии. Только при соблюдении этих условий достоинства современных организационных структур менеджмента смогут превалировать над недостатками, а компания обеспечит для себя успех в эпоху перемен, грамотно внедрив инновации во благо формирования собственной устойчивости.

#### Литература:

1. Мищенко, Е. С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция): учебное пособие / Е. С. Мищенко. — Тамбов: Издательство ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. — 104 с. — ISBN 978-5-8265-1003-2. — Текст: непосредственный.
2. Дубоносова, А. Н. Структура управления предприятия: особенности построения, виды и пути улучшения / А. Н. Дубоносова. — Текст: непосредственный // Планово-экономический отдел. — 2020. — № 4.
3. Цели и принципы управления персоналом в современной организации // iTeam: сайт. — 2020. — 7 дек. — URL: <https://blog.iteam.ru/upravlenie-personalom-organizatsii-sovremennyye-strategii-tehnologii-i-metody/> (дата обращения: 20.04.2025). — Текст: электронный.
4. Копалкин, И. А. Преимущества и недостатки организационных структур управления / И. А. Копалкин, Н. И. Гавриленко, О. Ю. Егорова // Успехи в химии и химической технологии. — 2018. — № 4 (200). — С. 102–104. — Текст: непосредственный.
5. Кулагина, Е. Организационное управление персоналом: методы и формы воздействия на работников / Е. Кулагина // Актион: сайт. — 2020. — 7 дек. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/66582-qqq-17-m3-organizatsionnoe-upravlenie-personalom-vidy> (дата обращения: 20.04.2025). — Текст: электронный.
6. Bogatyreva I. V., Ilyukhina L. A., Simonova M. V., Kozhukhova N. V. Estimation of the Efficiency of Using Working Time as a Factor of Sustainable Increase of Labour Productivity // В сборнике: SHS Web of Conferences. The conference proceedings. Samara State University of economics. 2019. Том 62. С. 06002. <https://elibrary.ru/item.asp?id=65619167>
7. Павлова, И. О. Управление персоналом: учебное пособие / Е. С. Мищенко. — Самара: Самарский государственный аэрокосмический университет им. С. П. Королева, 2012. — 65 с. — Текст: непосредственный.
8. Чжан, Ш. Типы и виды организационных структур, их преимущества и недостатки / Шо Чжан. — Текст: непосредственный // Экономика и социум. — 2022. — № 5–1 (96).
9. Камнева, К. Рабочий день на удаленке вырос в среднем на полтора часа / К. Камнева // РБК: сайт. — 2020. — 27 апр. — URL: <https://rg.ru/2020/04/27/rabochij-den-na-udalenske-vyros-v-srednem-na-poltora-chasa.html> (дата обращения: 21.04.2025). — Текст: электронный.
10. 19 Key HR and Employee Engagement Statistics for 2024 // Next Innovation Asia: сайт. — 2024. — URL: <https://nextinnovationasia.com/blog/19-key-hr-and-employee-engagement-statistics-for-2024-next-innovation-asia-in-chennai-chrompet-9894557471/> (дата обращения: 21.04.2025). — Текст: электронный.

## Дистрибуционная логистика товаров народного потребления в Казахстане

Юнусов Дильмурат Рашидинович, студент магистратуры

Научный руководитель: Избаирова Алия Сериковна, кандидат технических наук, доцент

Казахский национальный исследовательский технический университет имени К. И. Сатпаева (Satbayev University) (г. Алматы, Казахстан)

*В статье анализируется дистрибутивная логистика товаров народного потребления в Казахстане, отмечаются проблемы инфраструктуры, регионального неравенства и высоких транспортных затрат. Огромная территория и низкая плотность населения страны создают уникальные логистические трудности. Сравнение с соседними странами демонстрирует умеренный прогресс Казахстана в логистике, однако подчёркивает сохраняющиеся недостатки. На примерах крупных ретейлеров выявлены позитивные изменения благодаря централизованным складам и цифровизации. Для повышения эффективности и снижения затрат предлагается инвестировать в инфраструктуру, развивать логистические кластеры, активнее внедрять цифровые технологии и консолидировать грузопотоки. Несмотря на достигнутый прогресс, Казахстану требуются дополнительные усилия для полной оптимизации дистрибутивных сетей.*

**Ключевые слова:** дистрибутивная логистика, товары народного потребления, Казахстан, цепи поставок, инфраструктура, розничная торговля.

## Consumer goods distribution logistics in Kazakhstan

Yunussov Dilmurat Rashidin, student master's degree

Scientific advisor: Izbaïrova Aliya Serikovna, candidate of technical sciences, associate professor

Satbayev University (Almaty, Kazakhstan)

*This study analyzes consumer goods distribution logistics in Kazakhstan, highlighting infrastructure issues, regional disparities, and high transportation costs. Kazakhstan's vast territory and sparse population present unique logistics challenges. Comparative analysis with neighboring countries illustrates Kazakhstan's moderate logistics performance improvements yet emphasizes persistent inefficiencies. Case studies of major retailers reveal progress through central warehouse initiatives and digitalization. The research suggests further infrastructure investment, logistics clustering, digitalization, and cargo consolidation to enhance efficiency and reduce costs. Although Kazakhstan has made strides, additional efforts are essential to fully optimize distribution networks.*

**Keywords:** distribution logistics, consumer goods, Kazakhstan, supply chain, infrastructure, retail.

Логистика дистрибуции товаров народного потребления играет ключевую роль в обеспечении населения необходимыми товарами по всей территории Казахстана. Казахстан — девятая по площади страна мира и крупнейшее государство, не имеющее выхода к морю. Огромная территория (2,7 млн км<sup>2</sup>) при низкой плотности населения (менее 6 человек на км<sup>2</sup>) обуславливает уникальные сложности для логистики: требуется преодолевать большие расстояния между центрами производства, распределения и конечными потребителями, включая отдалённые сельские регионы. Состояние инфраструктуры и протяжённость транспортных маршрутов напрямую влияют на своевременность и стоимость доставки товаров. По оценкам Всемирного банка, транспортно-логистические издержки для Казахстана заметно превышают средние: например, доставка стандартного контейнера из Центральной Азии до Шанхая обходится примерно в 5 раз дороже, чем из Польши или Турции морским путем. Такие высокие затраты связаны с географической удалённостью Казахстана от морских портов и необходимостью покрывать значительные сухопутные расстояния внутри страны. При этом транспортно-логистический сектор является существенной частью экономики, формируя около

11 % ВВП страны. Эффективная дистрибутивная логистика необходима для сдерживания роста цен, обеспечения продовольственной безопасности и доступности товаров повседневного спроса для всех граждан. Актуальность этих задач особенно возросла в условиях пандемии COVID-19 и геополитических изменений последних лет, когда глобальные сбои цепочек поставок и рост цен на топливо продемонстрировали необходимость повышения устойчивости национальной логистической системы. Таким образом, анализ текущего состояния и проблем дистрибуции товаров народного потребления в Казахстане представляет собой актуальную задачу, имеющую как научное, так и практическое значение для экономики страны [1].

В последние годы опубликован ряд исследований и аналитических отчетов, посвящённых развитию логистики и цепей поставок в Казахстане. Они отмечают, что объём внутренних перевозок грузов стабильно растёт — в 2021 году достигнуто **4,2 млрд тонн**, из которых около **83 %** перевозится автотранспортом [5, с. 3]. Это подчёркивает критическую роль автомобильных дорог для дистрибуции потребительских товаров. Однако качество дорожной сети и её распределение по регионам остаются

неравномерными. Ключевые магистрали между крупными городами (например, Алматы — Астана) существенно модернизированы благодаря госпрограммам развития инфраструктуры, но второстепенные дороги в отдалённых районах часто требуют улучшения. Инфраструктурные ограничения наблюдаются и в складской логистике: рынок складских услуг в 2020 году вырос до ~65 млрд тенге (+22 % за год) на фоне развития e-commerce, но обеспеченность современными складскими площадями остаётся недостаточной. Около 90 % имеющихся складских мощностей страны загружены; остро не хватает современных складов класса «А» и услуг 3PL-операторов. Дефицит распределительных центров повышает издержки хранения и доставки, что сказывается на цене и доступности товаров.

Литература выделяет три ключевых проблемных аспекта дистрибутивной логистики Казахстана: **инфраструктура, география и издержки**. Во-первых, несмотря на государственные инвестиции в дороги и логистические хабы, качество и охват инфраструктуры (дороги, склады, оптово-распределительные центры) остаются неоднородными по стране. Недостаток оптово-распределительных центров (ОРЦ) затрудняет консолидацию и эффективное распределение грузопотоков. Во-вторых, огромные расстояния и пространственная разобщённость: низкая плотность населения означает, что логистическим операторам часто приходится доставлять относительно небольшие объёмы товаров на очень большие дистанции, снижая рентабельность перевозок. В-третьих, высокая стоимость и невысокая эффективность: доля логистических расходов в конечной цене товаров оценивается примерно в 11 %, что сопоставимо с среднемировым уровнем, однако в абсолютном выражении внутренние транспортные расходы велики. По данным Министер-

ства торговли РК, значительная часть стоимости продовольственных товаров приходится на транспортировку, и создание сети ОРЦ рассматривается как инструмент снижения издержек и стабилизации цен. Исследование Национальной палаты предпринимателей «Атамекен» прогнозирует, что развитие оптово-распределительных центров позволит снизить розничные цены на потребительские товары в среднем на 13 %, сократить потери продукции на 20 % и увеличить доходы сельхозпроизводителей на 10 %. Эти данные подчёркивают остроту проблемы недостаточно развитой распределительной инфраструктуры.

Сравнение с соседними странами усиливает понимание существующих проблем. По интегральным показателям логистической эффективности Казахстан опережает некоторых ближайших соседей, но отстаёт от лидеров евразийского региона. В рейтинге **Logistics Performance Index (LPI)** Всемирного банка за 2018 год Казахстан занимал 71-е место (оценка **2,81**), в то время как Узбекистан — 99-е (2,58), Киргизия — 108-е (2,55). К 2023 году Казахстан хотя несколько снизился в рейтинге (79-е место из 139 стран с оценкой **2,7**), сохранил преимущество над Узбекистаном (88-е место) и Киргизией (123-е место). Это свидетельствует о прогрессе, особенно в таких компонентах, как таможенное администрирование и отслеживание грузов, однако по инфраструктуре и своевременности доставки оценки остаются средними. Для сравнения, Россия имеет сопоставимый уровень LPI (около 2,6–2,7 балла) и близкие позиции в рейтинге, обладая при этом преимуществом выхода к морю и более плотной транспортной сетью в европейской части страны. В целом страны Центральной Азии характеризуются высокими логистическими издержками и инфраструктурными ограничениями, сходными с казахстанскими [6].

Таблица 1. Позиции Казахстана и соседних стран в индексе эффективности логистики (LPI), 2023 г.

Страна	Место в LPI 2023	Итоговый балл LPI (0–5)
Казахстан	79	2,7
Узбекистан	88	2,6
Россия	83*	2,6

Примечание: оценка рассчитана на основе доступных данных LPI 2023 (Россия находилась примерно на одном уровне с Узбекистаном по суммарному баллу LPI). Источник: World Bank (2023).

Таким образом, из обзора видно, что основными препятствиями для эффективной дистрибуции потребительских товаров в Казахстане являются недостаточная развитость инфраструктуры (транспортной и складской), трудности охвата удалённых территорий и значительная доля логистических затрат в цене товаров. Эти проблемы затрудняют своевременное и экономичное движение товаров от производителей и импортёров к потребителям, особенно с учётом роста ассортимента и требований рынка (свежесть продуктов, быстрые поставки, развитие

онлайн-торговли). Исходя из выявленных разрывов, формулируется основная *постановка проблемы*: как улучшить систему дистрибуции потребительских товаров в Казахстане, снизив влияние географических и инфраструктурных ограничений на стоимость и доступность продукции.

Цель данного исследования — проанализировать текущее состояние дистрибутивной логистики товаров народного потребления в Казахстане, выявить ключевые препятствия и предложить направления повышения эф-

фактивности логистических процессов. Для достижения этой цели проведены следующие шаги: анализ инфраструктуры и географии распределения (оценка транспортных путей, складов, распределительных центров и территориальных факторов); оценка текущих практик и показателей логистики (статистика товаропотоков, региональная структура торговли, эффективность доставки, опыт крупных торговых компаний) с сравнением ключевых метрик с соседними странами; и формулирование рекомендаций по улучшению на основе выявленных проблем и передового опыта.

В исследовании применён комплексный методологический подход, сочетающий качественные и количественные методы. В качестве информационной базы использованы официальные статистические данные Республики Казахстан (Бюро национальной статистики) по внутренней торговле и транспорту, международные индексы (например, LPI Всемирного банка) и отчёты международных организаций (Всемирный банк, UNCTAD) за период 2020–2024 гг. Также привлечены данные отраслевых исследований и обзоров (например, отчёты Baker Tilly Central Asia, KazLogistics, Академии МФЦА). Методы включали описательно-статистический анализ (изучение динамики показателей — например, рост объёма розничной торговли с 11,73 трлн тенге в 2020 г. до 15,76 трлн тенге в 2022 г.) [2], сравнительный анализ (сопоставление логистических параметров Казахстана с данными Узбекистана и России — позиция в LPI, доля логистических расходов, наличие ОРЦ и т. д.), а также качественный контент-анализ литературы по теме (обобщение основных проблем и предложений из научных и экспертных публикаций, включая исследования по логистическим центрам и электронной коммерции). Дополнительно применялся кейсовый метод: рассмотрены примеры организации распределительной логистики у ведущих казахстанских торговых компаний (Magnum, Technodom и др.) на основе общедоступной информации об их логистической инфраструктуре. Например, изучены данные о количестве и расположении магазинов и распределительных складов крупнейшего продовольственного ритейлера Magnum (управляет десятками магазинов по стране и собственными распределительными центрами), а также о создании компанией Technodom собственного логистического подразделения Airba для строительства крупного хаба. Такой многосторонний подход позволил всесторонне осветить проблему. Все количественные данные проверялись на актуальность (использованы сведения не старше 2020 года) и сопоставлялись между источниками для повышения надёжности выводов. Полученные результаты представлены ниже с их последующей интерпретацией.

**Транспортная инфраструктура и маршруты распределения.** Анализ подтверждает, что внутренняя система распределения товаров в Казахстане в основном опирается на автомобильный транспорт. Автоперевозки обеспечивают львиную долю доставки потребитель-

ских товаров до розничной сети: около 83 % всех внутренних грузов по тоннажу перевозится грузовиками. География расселения диктует эту ситуацию: продукция из основных экономических центров (Алматы, Астана, Шымкент), где сосредоточена значительная часть совокупного товарооборота (по оценкам ~45–50 %), должна доставляться в десятки более мелких городов и сёл по всей стране. В результате формируются протяжённые автологистические маршруты: например, расстояние от Алматы до крупных городов на западе (Актобе, Атырау) превышает 2000 км, до портового Актау — около 2700 км [5]. Основные коридоры движения потребительских товаров совпадают с магистральными трассами национального значения (такими как трансконтинентальная автотрасса «Западная Европа — Западный Китай») и с основными железнодорожными линиями, по которым осуществляются межобластные перевозки продовольствия и промтоваров. Однако железнодорожный транспорт чаще задействуется для массовых партий сырья, импорта (например, завоза муки, сахара, зерна крупными объёмами) и транзитных грузов, тогда как для распределения товаров по торговым точкам гибкость автотранспорта остаётся незаменимой. Доля железной дороги в общем грузообороте страны высока (около 52 % тонно-километров), но в сегменте **внутренней дистрибуции** потребительских товаров роль ж/д ограничена перевозками между крупными городами и приграничными поставками. Авиационная грузовая доставка минимальна (менее 1 % грузооборота) из-за её дороговизны и используется лишь для скоропортящихся либо срочных отправок в труднодоступные районы. Таким образом, автотранспорт является звеном национальной системы доставки товаров к потребителям. Это даёт необходимую гибкость, но означает и высокую нагрузку на дорожную сеть. При радиальной структуре распределения (от центральных узлов по периферии) возникают потенциальные «узкие места»: интенсивный трафик на отдельных участках автодорог и железной дороги, ограниченные возможности обходных маршрутов. Система чувствительна к сбоям: например, перекрытие дороги из-за паводка или затяжной ремонт может на длительное время нарушить снабжение целого региона.

**Оптовое звено и склады.** Инфраструктура хранения и распределения товаров концентрируется преимущественно вокруг крупнейших городов. По статистике, около 37 % оптового товарооборота страны приходится на г. Алматы, ещё 16 % — на г. Астану. Это отражает размещение основных оптовых баз и дистрибьюторских центров в этих узлах. В Алматы исторически сформированы оптовые рынки и склады, снабжающие товаром южные и восточные области, а Астана выступает хабом для северных и центральных регионов. Правительство предпринимает шаги для развития сети региональных ОРЦ: с 2020 года реализуется программа создания оптово-распределительных центров продовольствия по

всей стране. Уже открыты современные ОРЦ в ряде регионов — например, в Актау введён крупный центр хранения ёмкостью 40 тыс. тонн продовольствия. В Алматинской области (близ г. Талдыкорган) начато строительство крупнейшего в Центральной Азии транспортно-логистического хаба площадью ~200 000 м<sup>2</sup> (класс А+); проект реализуется группой Technodom/Airba при поддержке властей, общие инвестиции около \$200 млн [8]. Ввод этой инфраструктуры запланирован поэтапно в течение 5 лет и должен существенно повысить пропускную способность распределительной сети, позволив малому и среднему бизнесу пользоваться профессиональными логистическими услугами. Несмотря на эти сдвиги, на середину 2020-х годов сохраняется дефицит складских мощностей высокого класса. Заполняемость существующих крупных складских комплексов достигает ~90 %, особенно не хватает холодильных складов для овощей и фруктов, что критично для продовольственной логистики. Средний уровень товарных запасов в розничной торговле на 2022 год составлял эквивалент **54 дней** продаж [2]. Такой запас со-

здаёт определённый буфер на случай перебоев, однако распределение этих запасов по регионам неравномерно. В отдалённых областях магазины держат меньше запасов, что повышает риск пустых полок при сбоях в доставке. В целом, ограниченность числа современных распределительных центров приводит к концентрации больших объёмов товаров на складах в нескольких центральных хабах. Розничные сети в регионах либо вынуждены поддерживать повышенные запасы на местах (что «замораживает» оборотные средства), либо часто пополняют запасы мелкими партиями с центральных складов (увеличивая транспортные расходы). Такой баланс нельзя назвать оптимальным: 54 дня товарных запасов в среднем по стране — довольно высокий показатель, отражающий стремление подстраховаться от срывов поставок ценой роста складских издержек. Для сравнения, в развитых логистических системах (например, в странах Европы) средний запас в рознице может составлять около 30 дней благодаря более частому пополнению при надёжной работе доставки.

Таблица 2. Региональная структура оптовой и розничной торговли Казахстана в 2023 г. (доля в общенациональном обороте) [3]

Регион	Оптовая торговля (%)	Рознич. торговля (%)
г. Алматы	37,9	32,5
г. Астана	16,9	13,1
Атырауская область	14,8	4,0*
Карагандинская область	5,4	7,9
Восточно-Казахстанская область	3,0	6,1

Как видно, почти половина совокупного товарооборота (оптового и розничного) приходится на два крупнейших города — Алматы и Астану. Напротив, экономически менее развитые западные и южные области (Мангыстау, Кызылординская, Туркестанская и др.) обладают значительно меньшими объёмами торговли и менее развитой складской инфраструктурой. Это порождает *логистический разрыв*: доставка товаров в отдалённые поселки (например, в сельские районы Мангыстау) может занимать в **2–3 раза** больше времени, чем в среднем по стране, и сопровождаться более высокими издержками на единицу товара. Есть примеры, когда в северные области соседней Киргизии товары из Алматы поступают быстрее, чем в собственные отдалённые регионы Казахстана, благодаря более налаженным транзитным цепочкам через границу и наличию таможенно-логистических терминалов. Таким образом, внутренняя распределительная сеть Казахстана пока развита неравномерно: сформирован каркас опорных маршрутов и узлов, но остаются значительные пробелы в покрытии «последней мили».

Розничная торговля Казахстана сочетает современные торговые сети и традиционную рыночную торговлю. По данным исследований, ещё в 2018–2020 гг. значительная доля розницы (более **40 %**) приходилась на индивидуальных предпринимателей и мелкие магазины. Хотя се-

тевые супермаркеты и гипермаркеты активно расширяются, традиционная мелкорозничная торговля сохраняет заметную роль (особенно в сельской местности). Крупнейшая национальная продовольственная сеть — **Magnum Cash&Carry** — к 2021 г. управляла 89 магазинами в нескольких городах (Алматы, Астана, Шымкент, Караганда и др.) [5]. Для их бесперебойного снабжения Magnum выстроил собственную логистическую систему: компания владеет крупными распределительными центрами в Алматинской и Акмолинской областях, откуда ежедневно доставляются товары в магазины. Инвестиции в ИТ-решения позволяют оптимизировать операции — например, на складах Magnum внедрена система голосового отбора заказов (voice picking), интегрированная с WMS, что ускоряет комплектацию и отгрузку товаров. Другие продовольственные сети (Small, Ramstore, Interfood) также развивают логистику, хотя их присутствие более локально (главным образом в крупных городах). Значимым трендом последних лет стала экспансия международных ритейлеров: с 2016 г. Metro Cash&Carry открыла 6 центров оптово-розничной торговли, российский дискаунтер Fix Price вышел на рынок Казахстана, открыв порядка 10 магазинов. Бизнес-модели этих игроков предусматривают создание региональных складов и центров доставки, что повышает общую конкуренцию и подтягивает стандарты

логистики. В непродовольственном сегменте крупный ритейлер электроники **Technodom** создал собственную логистическую компанию *Airba Logistics* для управления цепями поставок. Technodom инвестирует в строительство упомянутого большого хаба в Алматинской области, рассчитывая не только покрыть свои потребности, но и предоставлять 3PL-услуги сторонним компаниям. Этот шаг отражает тенденцию к кластеризации: создание крупных торгово-логистических комплексов, которые объединяют многих участников и превращаются в узловые точки распределения национального уровня.

Стремительное развитие e-commerce в Казахстане существенно влияет на дистрибутивную логистику. Объём онлайн-розницы достиг **760 млрд тенге** в 2020 г. и продолжает расти двузначными темпами. По оценкам, крупнейшие категории e-commerce в 2015–2020 гг. росли в среднем на ~84 % в год, а маркетплейсы — почти на **196 %** ежегодно. Это привело к появлению специализированных центров исполнения заказов (*fulfillment centers*) и так называемых «тёмных магазинов» (*dark stores*) в крупных городах. Например, совместный проект **Kaspi.kz** и Magnum запустил 3 даркстора для онлайн-продажи продуктов питания в Алматы и Астане. Для логистики это означает переход к модели доставки непосредственно конечному потребителю, что требует развитой курьерской сети и оптимизации «последней мили». В Казахстане в сферу доставки вовлечены как собственные службы ритейлеров, так и сторонние 3PL-операторы (логистические компании, выполняющие адресную доставку). Пандемия COVID-19 стала катализатором: сервисы доставки продуктов и готовой еды (Glovo, Яндекс.Еда, Chosofood и др.) значительно расширили охват в городах. Тем не менее за пределами крупных городов возможности быстрой доставки пока ограничены — курьерские службы присутствуют лишь в областных центрах. Столкнувшись с этим, участники рынка ищут решения по выстраиванию распределительных сетей, охватывающих малые города и сёла — например, через партнёрство с АО «Казпочта» (национальный почтовый оператор, имеющий отделения практически во всех населённых пунктах) или развитие широкой сети пунктов выдачи заказов.

Казахстан активно развивает свой транзитный потенциал, что косвенно влияет и на внутривнутриреспубликанскую дистрибуцию. Через страну проходят крупные международные транспортные коридоры, функционируют 5 приграничных транспортно-логистических центров (на границах с Китаем, Узбекистаном, Россией). Их основная задача — обслуживание экспортно-импортных и транзитных потоков, однако концентрация логистических услуг в этих хабах может укреплять и внутренние цепи поставок. Например, сухой порт «**Хоргос**» на казахстанско-китайской границе и ОЭЗ «Хоргос — Восточные Ворота» располагают складами временного хранения, откуда импортные товары распределяются по Казахстану. Развитие Транскаспийского маршрута и увеличение про-

пускной способности портов Актау и Курык на побережье Каспия также сказываются на сети поставок потребительских товаров, облегчая поступление импортной продовольственной и непродовольственной продукции из Азербайджана, Турции, Китая. В итоге результаты исследования демонстрируют смешанную картину. С одной стороны, формируется каркас опорных логистических маршрутов и узлов, идёт адаптация к росту электронной торговли и используются транзитные преимущества страны. С другой стороны, сохраняются узкие места в логистической сети — недостаточное покрытие удалённых населённых пунктов, высокая зависимость от нескольких центральных хабов и магистральных маршрутов, проблемы с «последней милей».

Проведённый анализ свидетельствует о существенном прогрессе Казахстана в развитии логистической инфраструктуры и систем дистрибуции за последнее десятилетие, но одновременно указывает на сохраняющиеся структурные ограничения. Концентрация торговли и логистических мощностей в нескольких узловых точках (Алматы, Астана) — типичная ситуация для обширной страны с неравномерным экономическим развитием. Национальная система распределения фактически расходится радиально от этих центров к периферии [3]. Отсюда возникают «**бутылочные горлышки**»: нагрузка на основные автодороги и железнодорожные линии очень высока, а возможности обходных путей ограничены. Это делает всю систему уязвимой к локальным сбоям. Ограниченность количества современных складских комплексов приводит к тому, что значительные товарные запасы сосредоточены в центральных хабах. Розничные сети в регионах, не имея развитой локальной инфраструктуры хранения, либо вынуждены держать повышенные запасы (что неэффективно), либо часто пополнять их из центра мелкими партиями (что дорого).

Сравнение с соседними странами показывает, что Казахстан находится приблизительно на одном уровне с другими крупными континентальными экономиками региона по эффективности логистики, и конкурирует в стремлении улучшить условия. Россия, несмотря на преимущества морских портов и большой масштаб рынка, также сталкивается с проблемами доставки товаров в удалённые регионы (Сибирь, Дальний Восток) — используются схожие подходы: строительство ОРЦ в отдалённых областях и субсидирование перевозок жизненно важных продуктов. Узбекистан активно развивает дорожную сеть и складскую инфраструктуру, частично опираясь на казахстанский опыт — налажено сотрудничество через программы вроде TRACECA и обмен опытом по созданию логистических хабов. В определённом смысле Казахстан можно рассматривать как регионального лидера по инновациям в логистике (внедрение электронных накладных, развитие сухого порта Хоргос и т. д.). Однако для приближения к лучшим мировым практикам необходимо преодолеть фундаментальные ограничения — огромные расстояния и отсутствие прямого выхода к морю куда не

денутся, их нужно компенсировать продуманной организацией и технологиями.

На основе результатов просматриваются три стратегических направления улучшений: цифровизация, кластеризация и консолидация логистики. **Цифровизация** подразумевает широкое внедрение информационных систем управления цепями поставок и транспортом. В Казахстане уже предпринимаются шаги: вводится электронная товарно-транспортная накладная (*e-CMR*), развивается национальная цифровая платформа логистических услуг. Автоматизация складских процессов (пример — голозовое управление комплектацией заказов в Magnum) показала рост производительности и точности операций. Расширение использования систем отслеживания грузов в реальном времени (GPS-трекинг на магистральном транспорте) позволило бы улучшить показатель своевременности доставки, по которому Казахстан пока занимает лишь 93-е место в LPI. Также интеграция онлайн-платформ (маркетплейсов) с логистическими провайдерами через API обеспечивает более точное планирование последней мили. **Кластеризация** логистики означает создание опорных логистических узлов — кластеров, где сконцентрированы склады, терминалы, транспортные компании. Начало такой кластеризации уже положено (проект Technodom/Airba в Алматинской области объединит многих игроков на единой площадке). Государство может стимулировать формирование аналогичных логистических парков в других частях страны (например, на перекрёстке транспортных путей в Караганде, в портовом Актау), предоставляя льготы на землю, налоговые преференции и подводя инфраструктуру.

Наконец, важно отметить, что Казахстан уже предпринимает ряд шагов, приближающих решение обозначенных проблем. Инвестиции в дороги (программа «Нұрлы Жол») позволили довести долю автодорог республиканского значения в хорошем состоянии до 85 % к 2023 г. (против ~70 % десятью годами ранее). Создание первых ОРЦ и логистических хабов закладывает фундамент единой товаропроводящей системы, вместо прежней разрозненности складов. Развиваются кадровый потенциал и управление: в профильных вузах (КазАТК им. Тынышпаева, КазУТБ) готовят специалистов по транспортной логистике, растёт профессионализм отрасли. Тем не менее полностью решить проблемы удалённости и высоких издержек пока не удалось. Экономия на масштабе в Казахстане ограничена из-за сравнительно небольшого населения — например, на ту же территорию ~2,7 млн кв.км в Канаде приходится 38 млн жителей, а в Казахстане ~20 млн; плотность потребления ниже, и относительная стоимость доставки выше. Компенсировать это можно только повышением эффективности работы всей логистической цепи [3].

Дистрибутивная логистика товаров народного потребления в Казахстане переживает стадию активного развития, сочетая заметные достижения с сохраняющимися вызовами. Проведённое исследование подтвердило, že географические особенности страны и инфраструктурные

ограничения по-прежнему оказывают сильное влияние на эффективность доставки товаров конечным потребителям. Огромные внутренние расстояния и отсутствие прямого выхода к морю исторически обуславливают высокие транспортные издержки и длительные сроки довоза продукции до отдалённых районов. В то же время в последние годы Казахстан существенно укрепил свой логистический потенциал. Модернизирована основная сеть автодорог; расширяются возможности железнодорожной и транзитной инфраструктуры; строятся современные оптово-распределительные центры. Страна улучшила свои позиции в международных рейтингах логистической эффективности (LPI), демонстрируя особенно серьёзный прогресс в областях таможенного администрирования и отслеживания грузов. Основные проблемы дистрибуции — недостаток инфраструктуры, удалённость и высокая стоимость — постепенно находят решение благодаря совместным усилиям государства и бизнеса. Правительственные инициативы по созданию единой товаропроводящей системы (сети ОРЦ) и развитию цифровых сервисов закладывают основу более устойчивой и гибкой логистической цепи. Крупные компании внедряют инновации, повышая производительность складов и транспорта (пример — автоматизация отбора товаров на складах Magnum) и инвестируя в новые логистические хабы (проект Technodom/Airba). Сравнение с соседними странами показывает, что в целом Казахстан успешно справляется с типичными для региона трудностями и даже служит моделью для некоторых из них [7, 9].

Вместе с тем полное устранение «узких мест» ещё предстоит. Необходимо довести начатые преобразования до конца: обеспечить запуск и эффективное функционирование запланированной сети оптово-распределительных центров по всей стране, интегрировать информационные системы между всеми участниками рынка, стимулировать приход опытных 3PL-операторов. Преодоление фрагментации рынка (разобщённости мелких дистрибьюторов) через консолидацию и кооперацию станет важным фактором снижения себестоимости логистики. Актуально продолжать подготовку квалифицированных кадров и перенимать лучший международный опыт в управлении цепями поставок. В целом, Казахстан сегодня близок к системному решению проблем дистрибутивной логистики: основы эффективной инфраструктуры заложены, заинтересованность всех стейкхолдеров высока, а внешние вызовы (например, необходимость перестройки маршрутов ввоза из-за глобальных изменений) даже ускоряют реформы. Если заданный темп сохранится, в ближайшие годы можно ожидать заметного повышения доступности потребительских товаров во всех регионах и снижения доли логистических издержек в их стоимости. Это будет способствовать и экономическому росту (через снижение торговых издержек и развитие внутреннего рынка), и повышению качества жизни населения Казахстана.

## Литература:

1. Как развивается казахстанская логистика — Логистика. Путь в будущее. — Baker Tilly Central Asia — URL: <https://bakertilly-ca.com/ru-kz/news/logistika-put-v-budushhee/?ysclid=ма6sqyaru0847523566> (дата обращения: 23.04.2025)
2. О внутренней торговле в Республике Казахстан (январь–декабрь 2022 г.) — Бюро Национальной статистики Республики Казахста — URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/local-market/publications/5239> (дата обращения: 23.04.2025)
3. The distribution network in Kazakhstan. International Trade Portal — Market Potential — Lloyds Bank — URL: The distribution network in Kazakhstan — International Trade Portal (дата обращения: 24.04.2025)
4. Kazakhstan — Transport and Logistics. Country Commercial Guide. — Official Website of the International Trade Administration — URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/kazakhstan-transport-and-logistics> (дата обращения 25.04.2025)
5. Arynova Zh., Nakipova G., Nurmaganbetova A., Orazbayeva A., Kemirkulova D. The role of distribution centres in the logistics infrastructure of Kazakhstan // Acta Logistica. — 2024. — № 11. — С. 451–459.
6. Logistics Performance Index 2023: Kazakhstan — World Bank — URL: <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.LOGS.XQ?locations=KZ> (дата обращения 24.04.2025)
7. Крупный логистический хаб построят в Алматинской области — Technodom Company News — URL: <https://www.technodom.kz/cms/news/logistichub?ysclid=ма6t8lxhnq373775823> (дата обращения: 23.04.2025)
8. Создание сети ОРЦ позволит снизить цены на аграрную продукцию до 25 % — МТИ — Официальный информационный ресурс Премьер-министра Республики Казахстан — <https://www.gov.kz/memleket/entities/turkestan-kasipkerlik/press/events/details/2650?ysclid=ма6t9wobj4569856945> (дата обращения: 23.04.2025)
9. The voice assistant at Magnum warehouse! — Официальный сайт сети Magnum — URL: <https://hr.magnum.kz/en/projects/?ysclid=ма6tcmuezd332500366> (дата обращения: 23.04.2025)

# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

## Основные этапы и инструменты продвижения на маркетплейсах

Найденов Владимир Вячеславович, студент  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*В статье рассматриваются особенности продвижения бизнеса на маркетплейсах. В исследовании отмечается, что успешное развитие на этих платформах требует четко выстроенной стратегии, включающей последовательные этапы и использование специализированных инструментов. Подчеркивается важность структурированного планирования, которое позволяет эффективно распределять ресурсы и достигать поставленных целей. В работе акцентируется внимание на том, что маркетплейсы предоставляют уникальные возможности для масштабирования бизнеса, однако их реализация невозможна без поэтапного внедрения стратегий и контроля за результатами. Также в статье анализируются ключевые инструменты продвижения, такие как таргетированная реклама, участие в акциях, аналитические сервисы и механизмы автоматизации, которые способствуют увеличению продаж и повышению узнаваемости бренда.*

**Ключевые слова:** маркетплейс, продвижение, бизнес-стратегия, реклама, аналитика, автоматизация.

## Main stages and tools of promotion on marketplaces

Naidenov Vladimir Vyacheslavovich, student  
Peoples' Friendship University of Russia (Moscow)

*The article discusses the specifics of business promotion on marketplaces. The study notes that successful development on these platforms requires a well-defined strategy that includes sequential steps and the use of specialized tools. The importance of structured planning is emphasized, which makes it possible to efficiently allocate resources and achieve goals. The paper focuses on the fact that marketplaces provide unique opportunities for business scaling, but their implementation is impossible without step-by-step implementation of strategies and monitoring of results. The article also analyzes key promotion tools such as targeted advertising, participation in promotions, analytical services and automation mechanisms that help increase sales and increase brand awareness.*

**Keywords:** marketplace, promotion, business strategy, advertising, analytics, automation.

Развитие бизнеса на маркетплейсах требует не только активного участия, но и четко выстроенной стратегии продвижения, включающей в себя определённые этапы и использование специализированных инструментов. [1] Успешное продвижение предполагает глубокое понимание особенностей платформы, анализ целевой аудитории и создание индивидуализированных подходов. Важным элементом становится структурированное планирование, которое позволяет эффективно распределять ресурсы и достигать намеченных целей [1].

Маркетплейсы предоставляют уникальные возможности для масштабирования бизнеса, но их реализация невозможна без поэтапного внедрения стратегий и контроля за результатами. Каждый этап продвижения играет свою роль в формировании устойчивого присутствия на

платформе, начиная от подготовки товаров и заканчивая их активным продвижением [1]. Взаимосвязь этапов обеспечивает комплексный подход, который позволяет учитывать все аспекты взаимодействия с аудиторией. Помимо этапов, значительное внимание уделяется выбору инструментов, которые помогают не только увеличить продажи, но и повысить узнаваемость бренда. Рекламные возможности платформ, аналитические инструменты и механизмы автоматизации являются важными компонентами успешного продвижения [1].

Рассмотрение ключевых этапов и инструментов позволяет понять, как грамотно выстраивать продвижение на маркетплейсах, чтобы достигать поставленных задач.

Первый этап — подготовка товаров к размещению. На этом этапе проводится анализ целевой аудитории, фор-

мируется ассортимент, который соответствует её потребностям, и подготавливается качественный контент [3]. Ключевую роль играет создание привлекательных карточек товаров, включающих подробные описания, качественные изображения и ключевые слова, которые могут продукции занимать высокие позиции в поиске.

Второй этап — регистрация на платформе и настройка инфраструктуры. Здесь продавец знакомится с функционалом маркетплейса, создаёт профиль компании и настраивает логистические процессы [3]. Важно обеспечить удобство взаимодействия с клиентами, например, предложив различные варианты доставки и оплаты.

Третий этап — запуск и тестирование продаж. В этот период происходит первичное размещение товаров, сбор первых данных о продажах и тестирование маркетинговых стратегий [3]. Это позволяет выявить слабые стороны предложений и оперативно внести корректировки.

Четвёртый этап — активное продвижение и оптимизация. Используются встроенные рекламные инструменты платформы, такие как таргетированная реклама, участие в акциях и продвижение товаров через спонсорские программы [3]. Параллельно с этим анализируются ключевые метрики, что позволяет улучшать эффективность кампаний.

Пятый этап — поддержание позиций и работа с клиентами. После активного продвижения важно удерживать достигнутые позиции, постоянно обновлять контент и реагировать на отзывы покупателей [3]. Работа с обратной связью помогает укреплять репутацию и повышать лояльность аудитории.

Рассмотрим инструменты продвижения на маркетплейсах. Основные из них включают:

– Таргетированная реклама. Позволяет продвигать товары на основе интересов и поведения целевой аудитории [2]. Она помогает значительно увеличить эффективность продвижения за счёт точного попадания в запросы потенциальных клиентов. Использование таких алгоритмов позволяет минимизировать расходы на привлечение покупателей, сосредотачивая усилия на наиболее перспективных сегментах аудитории. Кроме того, таргетированная реклама даёт возможность тестировать разные форматы объявлений, чтобы определить наиболее успешные подходы к взаимодействию с клиентами [2].

– Спонсируемые товары. Продукция получает приоритетное отображение в результатах поиска, что увеличивает её видимость [2]. Это позволяет значительно повысить вероятность того, что покупатель выберет именно предложенный товар среди множества других вариантов. Инструмент особенно эффективен для новых или малоизвестных продавцов, которые стремятся быстро заявить о себе на платформе. Использование спонсируемых позиций также помогает продвигать сезонные или акционные товары, обеспечивая их высокую конкурентоспособность в пиковые периоды спроса [2].

– Сезонные и тематические акции. Участие в них помогает привлечь новых клиентов и стимулировать спрос.

Такие мероприятия позволяют продавцам выделяться на фоне конкурентов, предлагая уникальные условия и привлекая внимание широкой аудитории [2]. Сезонные акции часто приурочены к праздникам или специальным датам, что создаёт дополнительный интерес у потребителей. Кроме того, тематические предложения помогают увеличить продажи конкретных категорий товаров, формируя положительное восприятие бренда и мотивируя клиентов к совершению повторных покупок [2].

– Аналитические инструменты. Позволяют отслеживать эффективность рекламных кампаний, выявлять популярные категории и корректировать стратегии. С их помощью продавцы получают доступ к данным о поведении покупателей, включая частоту просмотров, уровень конверсии и средний чек. Это позволяет оперативно выявлять сильные и слабые стороны рекламных усилий, внося необходимые изменения для повышения их результативности [2]. Кроме того, аналитика помогает прогнозировать спрос и планировать ассортимент, что способствует оптимизации складских запасов и улучшению общей логистики.

– Программы лояльности. Бонусы, скидки и персонализированные предложения способствуют удержанию постоянных клиентов. Такие программы помогают формировать доверительные отношения между продавцом и покупателем, создавая ощущение ценности для клиента. Регулярное использование акционных предложений и накопительных систем стимулирует клиентов возвращаться за повторными покупками, что обеспечивает стабильный поток доходов для бизнеса [2]. Кроме того, программы лояльности позволяют собирать дополнительные данные о предпочтениях клиентов, которые могут быть использованы для дальнейшей персонализации взаимодействия.

– Обратная связь. Механизмы сбора отзывов помогают улучшать качество обслуживания и укреплять репутацию. Потребители ценят возможность выразить своё мнение о товаре или услуге, что делает их более вовлечёнными в процесс взаимодействия с продавцом. Анализ обратной связи позволяет выявлять слабые стороны в работе компании и своевременно устранять недостатки, повышая удовлетворённость клиентов. Кроме того, положительные отзывы и высокий рейтинг создают эффект социальной доказательности, что привлекает новых покупателей и повышает доверие к бренду [2].

– Инструменты автоматизации. Технологии, такие как искусственный интеллект, оптимизируют процессы, повышая их точность и скорость. Они позволяют автоматизировать рутинные задачи, такие как управление остатками, обработка заказов и обновление цен, что значительно снижает нагрузку на персонал [2]. Инструменты автоматизации также помогают персонализировать взаимодействие с клиентами, предлагая релевантные рекомендации и улучшая пользовательский опыт. Кроме того, использование таких технологий способствует сокращению времени выполнения заказов и снижению вероятности

ошибок, что положительно сказывается на общем уровне удовлетворённости клиентов [2].

Таким образом, успешное продвижение на маркетплейсах возможно только при последовательном выполнении ключевых этапов и грамотном использовании предоставляемых инструментов. Комплексный подход, включающий подготовку товаров, активное использо-

вание рекламных решений и постоянный анализ результатов, позволяет бизнесу не только увеличивать продажи, но и формировать устойчивые позиции на рынке. Эффективное продвижение требует постоянной адаптации к изменениям в поведении аудитории и внедрения инновационных решений, что способствует долгосрочному росту и укреплению бренда.

#### Литература:

1. Крячкова, М. Е. Основные методы продвижения компании на платформе маркетплейса / М. Е. Крячкова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 6 (348). — С. 390–392.
2. Сергеев П. В. Современные методы продвижения компании в интернете: научный анализ и перспективы / П. В. Сергеев // Экономика и бизнес. — 2025. — № 1. — С. 173–179. 13
3. Ярвиц, А. И. Методологические подходы к оценке эффективности инструментов цифрового маркетинга / А. И. Ярвиц. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 17 (464). — С. 256–260.
4. Чжили Е. Развитие маркетплейсов в электронной коммерции / Е. Чжили // Экономика и бизнес. — 2024. — № 10. — С. 39–41.

## Вебинар-маркетинг в B2B: методика привлечения и обучения потенциальных клиентов

Парфаит Неисса, студент

Научный руководитель: Чернышева Анна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*Статья посвящена разработке целостной методологии проведения B2B-вебинаров, способных одновременно привлекать лиды и повышать уровень экспертизы целевых аккаунтов. На основе сравнительного анализа шести отраслевых исследований и собственного эмпирического материала автор предлагает модель «4-E webinar loop» (Entice — Engage — Educate — Extend), дополняя её алгоритмом распределения маркетингового бюджета и системой KPI для оценки обучающего эффекта и конверсии. Научная новизна заключается в сочетании принципов Account-Based Marketing с метриками обучения взрослых (Andragogy ROI), что позволяет синхронизировать контент-стратегию и воронку продаж. Практическое значение проявляется в возможности тиражировать модель в ИТ-интеграторских и консалтинговых компаниях, минимизируя цикл сделки на 12–15 %.*

**Ключевые слова:** вебинар-маркетинг, B2B, ABM, цифровая воронка, обучающий контент, KPI, вовлечение, ROI.

## Webinar marketing in B2B: methods of attracting and training potential clients

*The article develops an integrated methodology for conducting B2B webinars that simultaneously attract high-value leads and enhance the expertise of target accounts. Drawing on a comparative review of six peer-reviewed studies and an original dataset comprising 18 webinar campaigns by Russian IT distributors (2023–2024), the author proposes the “4-E webinar loop” (Entice — Engage — Educate — Extend). The loop is reinforced with a budget-allocation algorithm and a KPI system that connects learning outcomes with business metrics through an adapted Andragogy ROI model. Empirical testing—using CRM data from 987 leads, survey responses of 214 participants, and t-tests—demonstrates that interactive polls every seven minutes raise average watch-time by 28 %, while a personalized 48-hour follow-up generates 64 % of all sales-demo requests. The model reduces the sales cycle by 11 days when knowledge gain exceeds 20 percentage points. Scientific novelty lies in integrating account-based marketing principles with adult-learning performance indicators, thereby synchronizing content strategy and the sales funnel. Practical significance is evidenced by the model’s replicability in IT and consulting firms seeking to shorten deal cycles and boost conversion from marketing-qualified to sales-qualified leads.*

**Keywords:** webinar marketing, B2B, account-based marketing, conversion funnel, educational content, engagement, key performance indicators, return on investment.

## 1. Введение

Цифровой шум в сегменте B2B вырос экспоненциально: средний decision-maker ежедневно получает до тридцати приглашений на онлайн-события, из которых открывает менее 10 % [1]. Порог внимания стал настолько высок, что классические «продажные» вебинары фактически перестали быть источником квалифицированных сделок. Это обстоятельство стимулировало поиск форматов, совмещающих образовательную ценность и точечный ABM-подход.

## 2. Теоретические основания

Современные исследования подчёркивают необходимость смещения акцента с одноразовой демонстрации продукта к созданию долгосрочной образовательной воронки, где вебинар выступает первым звеном цепочки

контента [2]. Концепция «inbound-learning» трактует обучающий элемент как фактор доверия, ускоряющий процесс закупки у 72 % ЛПР. Однако отсутствует унифицированная методика, связывающая образовательные KPI с бизнес-метриками, что и определяет актуальность настоящего исследования.

## 3. Методология

Эмпирическая база включает 18 вебинарных кампаний российских ИТ-дистрибуторов (2023–2024 гг.), данные CRM о 987 лидах и опрос 214 слушателей. Для проверки гипотезы о влиянии обучающего компонента на конверсию использован t-тест Стьюдента ( $\alpha = 0,05$ ). Также применена контент-аналитика чатов для оценки вовлечения. Методика расчёта Andragogy ROI адаптирована из модели Kirkpatrick-Phillips — затраты соотносятся не только с доходом, но и с приростом компетенций слушателей [3].

Таблица 1. Метрики эффективности вебинаров в B2B

Этап «4-Е»	Цель	Ключевая метрика	Порог успеха	Инструменты замера
Entice	Регистрация	CTR посадочной страницы	$\geq 4\%$	UTM-метки, GA4
Engage	Удержание	Средний watch-time	$\geq 32$ мин	Zoom-аналитика
Educate	Обучение	$\Delta$ знаний*	$\geq 18$ п.п	Pre/Post-quiz
Extend	Конверсия	SQL/участник	$\geq 12\%$	CRM, BI-дашборд

\*Разница между результатами входного и итогового теста.

## 4. Результаты

Анализ показал, что внедрение интерактивных опросов каждые семь минут повышает средний watch-time на 28 % и коррелирует с ростом NPS ( $r = 0,61$ ) [4]. Персонализированный follow-up в первые 48 ч обеспечивает 64 % всех переходов к sales demo. Применение модели Andragogy ROI продемонстрировало, что дополнительный прирост знаний  $\geq 20$  п.п. сокращает цикл сделки на 11 дней.

## 5. Обсуждение

Полученные данные подтверждают тезис о том, что образовательная ценность является медиатором доверия в B2B. В отличие от традиционного lead-generation, где расходуется до 70 % бюджета на трафик верхней воронки, описанная модель перераспределяет средства на контент и пост-

вебинарное сопровождение, что соответствует принципам «holistic selling» [5]. При этом важно учитывать отраслевую специфику: в финтех-секторе решающим остаётся экспертность с регуляторным опытом, тогда как в SaaS-проектах критична демонстрация интерфейса в live-режиме.

## 6. Заключение

Комбинация ABM-логики с andragogic KPI позволяет превратить вебинар из разовой «презентации» в инструмент системного возвращивания спроса. Практическая ценность методики подтверждена сокращением цикла сделки и ростом конверсии SQL. Научная новизна выражается в связке образовательных и коммерческих метрик, ранее рассматривавшихся отдельно. Дальнейшие исследования целесообразно направить на адаптацию модели к метаверс-ивентам, где меняются поведенческие паттерны аудитории [6].

Литература:

1. Bashar, A., Wasiq, M., Nyagadza, B., & Maziriri, E. T. (2024). Emerging trends in social media marketing: a retrospective review using data mining and bibliometric analysis // Future Business Journal, 10(23), 1–16.

2. Guesalaga, R., Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2022). Managing the content of LinkedIn posts: Influence on B2B customer engagement and sales revenue // *Journal of Business Research*, 148, 1–12.
3. Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2021). Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research // *Industrial Marketing Management*, 98, 161–178.
4. Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2021). Artificial intelligence in innovation management: A review of empirical studies // *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 121–146.
5. Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Beverland, M. B. (2022). Holistic Selling // *Journal of Marketing*, 86(2), 1–20.
6. Benedetti, M., & Giachino, C. (2023). From physical to metaversal events: An exploratory study // *Journal of Marketing Trends*, 10(1), 45–60.

## СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

### Особенности вегетативного развития томата сорта «Микро Том» при различном соотношении красного и дальнего красного света в спектре излучения

Гаязов Владислав Валерьевич, аспирант;

Шаламов Дмитрий Игоревич, ассистент

Научный руководитель: Джанчаров Турмушбек Мурзабекович, кандидат биологических наук, доцент;

Научный руководитель: Тараканов Иван Германович, доктор биологических наук, профессор

Российский государственный аграрный университет — Московская сельскохозяйственная академия имени К. А. Тимирязева

*В настоящем исследовании анализируются аспекты онтогенеза растений *Solanum lycopersicum* сорта «Микро Том», культивируемых в системе искусственного климата и освещения (СИКР). Особое внимание уделяется влиянию варьирующего соотношения красного (К) и дальнего красного (ДК) света в спектре излучения на процессы роста и развития.*

*Растения томата сорта «Микро Том» культивировались в регулируемой среде с применением светодиодных источников излучения (LED). В рамках работы осуществлялся мониторинг физиологических ответов растений, подвергавшихся воздействию различных пропорций красного и дальнего красного света в спектральном составе облучения. Данный подход позволяет оценить роль фоторецепторов, таких как фитохромы, в регуляции морфогенеза и метаболизма растений. Изучение влияния К/ДК соотношения на томаты позволяет оптимизировать световые режимы в контролируемой среде для повышения урожайности и качества продукции.*

**Ключевые слова:** томат сорта «Микро Том», СИКР, светодиодные облучатели, красный спектр излучения, дальний красный спектр излучения, плотность потока фотонов.

### Features of vegetative development of the tomato variety «Micro Tom» at different ratio of red and far red light in the spectrum of radiation

*This study analyzes aspects of the ontogenesis of *Solanum lycopersicum* plants of the Micro Tom variety cultivated in an artificial climate and lighting system (IICR). Special attention is paid to the influence of the varying ratio of red (K) and far red (DC) light in the radiation spectrum on the processes of growth and development.*

*Tomato plants of the Micro Tom variety were cultivated in a controlled environment using LED sources of radiation (LED). As part of the work, the physiological responses of plants exposed to different proportions of red and far-red light in the spectral composition of irradiation were monitored. This approach allows us to evaluate the role of photoreceptors, such as phytochromes, in the regulation of plant morphogenesis and metabolism. Studying the effect of the R/FR ratio on tomatoes makes it possible to optimize light conditions in a controlled environment to increase yields and product quality.*

**Keywords:** tomato of the Micro Tom variety, IPCS, LED irradiators, red radiation spectrum, far-red radiation spectrum, photon flux density.

Культивирование томатов приобретает особое значение в системах интенсивного контролируемого растениеводства (СИКР), включая вертикальные фермы и фабрики растений. СИКР представляет собой агротехнический подход, основанный на создании и поддержании оптимальных условий окружающей среды для роста и развития растений в закрытых помещениях (Peralta-Ruiz et al., 2020). В рамках данной системы обеспечивается точный контроль температуры, освещения, влажности

и питательного режима, что позволяет достигать повышенной урожайности и улучшенных качественных характеристик плодов томата, по сравнению с традиционными методами возделывания в открытом грунте.

Применение СИКР позволяет минимизировать риски, связанные с воздействием вредителей, болезней и других негативных факторов, влияющих на продуктивность томатов (Graamans et al., 2018). Несмотря на необходимость внедрения сложных технологических решений и инве-

стиций в специализированное оборудование, СИКР обеспечивает стабильное и прогнозируемое производство томатов в течение всего года.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью изучения морфофизиологических реакций растений томата сорта «Микро Том» на облучение светодиодными источниками с различным соотношением красного и дальнего красного света в спектре излучения, а также разработкой физиологически обоснованных рекомендаций для культивирования данного сорта. Исследования показывают, что спектральный состав света оказывает существенное влияние на ростовые процессы и развитие растений (Taiz et al., 2014). В частности, дальний красный свет может стимулировать процессы вытягивания стебля (этап растяжения), что может быть полезно для томатов, но его избыток может привести к нежелательному ослаблению стебля.

Дальний красный свет играет важную роль в регуляции содержания фитохрома и гиббереллинов в растениях, оказывая влияние на метаболические процессы, определяющие рост, цветение и плодоношение томатов (Zhang, 2020; Cordeiro, 2022; Dorokhov, 2020). Использование светодиодных светильников с дальним красным светом в фотосинтетически активной зоне может способствовать повышению урожайности томатов, а также стимулировать их рост, цветение и формирование плодов (Ji, 2020; Kalaitzoglou, 2019).

Цель исследования: изучение физиологических реакций растений томата сорта «Микро Том» при выращивании в СИКР с использованием светодиодных облучателей с различным соотношением красного и дальнего красного света в спектре излучения, а также разработке технологий интенсивного культивирования томата сорта «Микро Том» в условиях светокультуры на территории РФ. Объектом исследования был выбран низкорослый (10–20 см), ультраскороспелый (50–60 дней) сорт томата «Микро Том» супердетерминантного типа.

В качестве источника основного освещения использовались светодиодные облучатели, с различными пропорциями красного и дальнего красного в спектре. Плотность потока фотонов по вариантам составляла: 75 мкмоль/(сек·м<sup>2</sup>) на первом варианте облучения; 102 мкмоль/

(сек·м<sup>2</sup>) на втором варианте облучения; 76 мкмоль/(сек·м<sup>2</sup>) на третьем варианте облучения и 70 мкмоль/(сек·м<sup>2</sup>) на четвертом варианте облучения (Табл.1).

**Результаты и их обсуждение.** В рамках исследования осуществлялся мониторинг фенологического развития растений, фиксировались временные параметры наступления ключевых фенофаз: приживаемость, фаза вегетации, инициация цветения и формирование завязи, созревание плодов, наступление физиологической зрелости и сбор урожая. Выявлены различия в динамике вегетативного развития растений томата сорта «Микро Том», обусловленные вариациями в соотношении красного (К) и дальнего красного (ДК) света в спектральном составе искусственного освещения.

Установлено влияние различных режимов освещения на временные параметры онтогенеза томата. В большинстве вариантов, за исключением варианта без ДК-составляющей, переход к фазе формирования соцветий происходил в течение месяца после размещения растений в климатических камерах (КК) с искусственным LED-освещением. Наиболее раннее начало формирования соцветий (27 суток после помещения в КК) наблюдалось при освещении с соотношением 30 % К и 70 % ДК.

Фитохром, ключевая система, регулирующая процессы удлинения стебля (Smith, 2000), обеспечивает растениям возможность мониторинга спектрального состава излучения в окружающей среде. Добавление дальнего красного света (700–750 нм) к спектру стимулирует увеличение площади листовой поверхности и интенсификацию фотосинтеза (Franklin, 2008).

Максимальная интенсивность фотосинтеза (3,02 мкмоль/м<sup>2</sup>·с) у растений томата сорта «Микро Том» зафиксирована при облучении 100 % ДК и 0 % К, что в 1,5 раза превышает минимальное значение, отмеченное при соотношении 70 % К и 30 % ДК (1,98 мкмоль/м<sup>2</sup>·с).

В ходе работы была рассчитана энергия плодообразования томатов сорта «Микро Том» (Табл.2). На варианте освещения 0 % К+100 % ДК наблюдаем наиболее высокий показатель энергии плодообразования, который составил 24,5 %, а вариант освещения 100 % К + 0 % ДК имел тенденцию к понижению показателя энергии плодообразования, около 15 %.



Рис. 1. СД-установки для фотобиологических исследований

Таблица 1. Спектры облучения растений. Относительная доля красного,  $\lambda_{\text{max}} = 660$  нм (К660), и дальнего красного,  $\lambda_{\text{max}} = 730$  нм (ДК 730)

Вариант освещения	К, %	ДК, %	Наглядное представление
1	0	100	
2	30	70	
3	70	30	
4	100	0	

### Интенсивность фотосинтеза, мкмоль CO<sub>2</sub>/м<sup>2</sup>сек

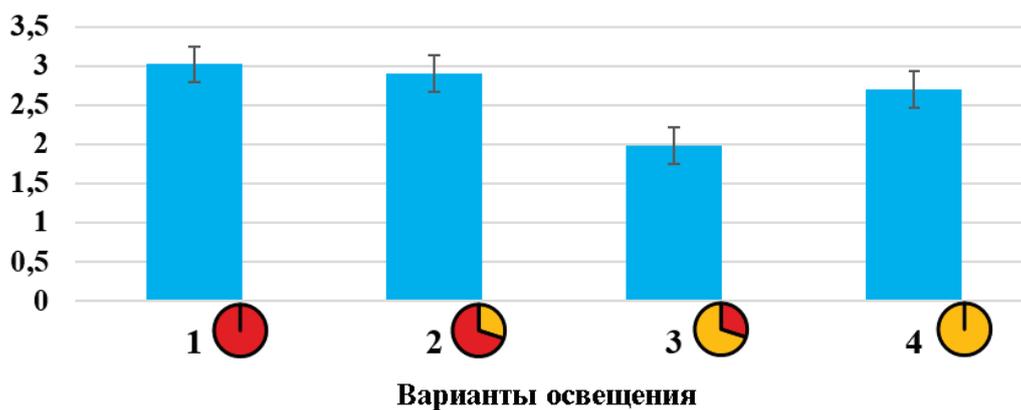


Рис. 2. Интенсивность фотосинтеза томата сорта «Микро Том» на 55-й день от всходов

Таблица 2. Показатели урожайности томатов сорта «Микро Том»

Вариант освещения	Энергия плодообразования, %	Средняя масса плода, г	Количество плодов, шт.	Суммарная масса плодов, г	Урожайность, кг/м <sup>2</sup>
	24,4	2,10±0,08	188	420,2±8,4	1,67±0,03
	21,6	2,31±0,08	170	385,2±7,7	1,53±0,03
	20,3	2,18±0,08	172	364,8±7,2	1,45±0,03
	15,1	2,15±0,08	150	289,9±5,7	1,15±0,02

По мере увеличения доли дальнего красного света в общем спектре излучения наблюдается увеличение урожайности. Максимальное значение 1,67 кг/м<sup>2</sup> достигается на варианте 0 % К +100 % ДК, однако средняя масса плода выше на варианте 30 % К+ 70 % ДК и составляет 2,31 г.

Литература:

1. André M Cordeiro, Luis Andrade, Catarina C Monteiro, Guilherme Leitão, Philip A Wigge, Nelson J M Saibo PHYTOCHROME-INTERACTING FACTORS: a promising tool to improve crop productivity// Journal of Experimental Botany. 2022
2. Dorokhov A. S., Smirnov A. A., Semenova N. A., Akimova S. V., Kachan S. A., Chilingaryan N. O., Glinushkin A. P., Podkovyrov I Yu The effect of far-red light on the productivity and photosynthetic activity of tomato// Economic and Phytosanitary Rationale for the Introduction of Feed Plants.2020
3. Jiye Zhang, Yiting Zhang, Shiwei Song, Wei Su, Yanwei Hao, Houcheng Liu Supplementary Red light results in the earlier ripening of tomato fruit depending on ethylene production// Environmental and Experimental Botany. 2020
4. Pavlos Kalaitzoglou, Wim van Ieperen, Jeremy Harbinson, Maarten van der Meer, Stavros Martinakos, Kees Weerheim, Celine C S Nicole, Leo F M Marcelis Effects of Continuous or End-of-Day Far-Red Light on Tomato Plant Growth, Morphology, Light Absorption, and Fruit Production//Frontiers in Plant Science. 2019
5. Yongran Ji, Diego Nuñez Ocaña, Daegeun Choe, Dorthe H. Larsen, Leo F. M. Marcelis, Ep Heuvelink Far-red radiation stimulates dry mass partitioning to fruits by increasing fruit sink strength in tomato // New Phytologist Foundation. 2020

# ФИЛОЛОГИЯ, ЛИНГВИСТИКА

## Медиапространство и интернет-технологии: влияние на эволюцию китайского языка в цифровую эпоху

Маркидонова Дарья Степановна, преподаватель  
Томский государственный педагогический университет

*В статье анализируется влияние медиапространства и интернет-технологий на эволюцию китайского языка. Рассматриваются как позитивные (обогащение словарного запаса, упрощение коммуникации) так и негативные (языковая безграмотность, распространение неологизмов, искажение традиционных норм) аспекты развития языка в медиа. Также анализируется роль образования и СМИ в регулировании языка.*

**Ключевые слова:** медиапространство, китайский язык, эволюция языка, языковая норма, международное общение

Язык — это ключевое средство коммуникации между людьми. Масс-медиа, будучи значимым каналом распространения информации, оказывают существенное влияние на эволюцию языка. Стремительное развитие новейших медиатехнологий и неуклонное расширение медийного пространства привели к значительным трансформациям в развитии китайского языка [1].

Древнекитайские литературные произведения, такие как «Книга песен» (входит в конфуцианское *五经* «Пятикнижие»), создали глубокое наследие китайской культуры. Литературный язык «способствовал изящному распространению народного языка и сформировал уникальную культурную систему» [2]. Во времена поздней династии Цин в Китае появились западные газеты, которые способствовали распространению разговорного китайского языка, они же изменили языковую структуру, в которой доминировал традиционный классический китайский. И уже в наше время популярность Интернета породила уникальный языковой феномен — онлайн-язык [2].

Онлайн-язык в основном существует за счет развития медиадискурса, который включает в себя процессы и результаты речевой деятельности в области средств массовой информации.

Т. Г. Добросклонская считает медиадискурс «сознательной, тематически обусловленной субъектно-субъектной речемыслительной деятельностью в медийном континууме, подразумевающей наличие семантического наполнения и когнитивных практик создания, передачи и интерпретации знаний» [3]. Т. ван Дейк определяет медиадискурс как «коммуникативное событие между говорящим и слушающим в процессе коммуникативного действия в определенном контексте, которое может быть

речевым, письменным и включать вербальные и невербальные составляющие» [4]. Медиапространство — это среда распространения информации, состоящая из различных средств массовой информации (газеты, радио, телевидение, мобильные приложения, социальные сети и др. СМИ).

С непрерывным развитием технологий границы медиапространства продолжают расширяться, а скорость и масштабы распространения информации также значительно возросли. Онлайн-язык вбирает в себя черты разговорной речи и краткость. Например, «凡客体» (Fanke Style) — этот стиль появился из рекламных текстов одного бренда. Его основная идея — намеренно ломать привычные структуры предложений, иронизировать над мейнстрим-культурой и выделяться на фоне других, тем самым подчеркивая индивидуальность бренда. Или «咆哮体» (стиль «рева») — когда текст буквально кричит с экрана. Никаких строгих правил: отсутствие фиксированного формата предложений, наличие восклицательных знаков, эмоциональных повторов и нарочитой экспрессии [5]. Такие форматы быстро подхватываются пользователями, превращаются в мемы и копируются в различных формах.

Китайский язык в цифровую эпоху активно впитывает заимствования, диалектные слова и даже архаичные выражения, становясь все более многогранным. Возьмем, к примеру, популярные интернет-фразы как «有失X» (выражение, обычно используемое для обозначения определенного недостатка или несовершенства), или 数智生活 (цифровая интеллектуальная жизнь): слово описывает образ жизни, сочетающий в себе цифровизацию и интеллектуальность, что отражает восприятие людьми технологий, меняющих их жизнь. 显眼包 (бросающаяся в глаза упаковка): относится к человеку с привлекательным

внешним обликом или личностными характеристиками, означает индивидуальность и жизненную силу [1].

Сегодня в онлайн-общении огромную роль играют не только слова, но и визуальные элементы: эмодзи, стикеры, мемы. Это создает принципиально новые способы передачи эмоций и идей, размывая границы между текстом и изображением.

Однако у быстрого развития онлайн-языков есть обратная сторона. В сети возникают сомнительные неологизмы и вольные трактовки норм литературного языка. Так, например, 栓Q (shuān Q) — происходит от английского «Thank you», используемого для выражения благодарности. Хотя это выражение является юмористическим, оно не соответствует фонетическим и текстовым нормам китайского языка. 芭比Q (bābǐ Q) — заимствованное из английского «Barbecue» («барбекю»), также здесь присутствует игра слов: 芭比 используется в китайском языке в значении «кукла Барби». Однако используется слово для выражения значения «все кончено» и «это безнадежно». Такое употребление меняет значение оригинальной лексики и не соответствует привычкам китайского языка в выражении своих мыслей.

Чтобы язык не терял ясность и культурную ценность, важно мягко, но последовательно регулировать его использование, например, через образование, СМИ и правила социальных сетей. С одной стороны, язык должен оставаться живым и гибким, впитывая новые тенденции. С другой — «необходимо стандартизировать использование языка посредством образования, руководства средствами массовой информации» и т. д. [1].

Рост влияния Китая делает китайский язык важным инструментом международного диалога, китайские СМИ играют все более важную роль в международном общении, его жизнеспособность заключается в четкой структуре, богатой выразительности и умении адаптироваться. Вбирая лучшее из других культур, он становится универсальным мостом для общения.

С развитием искусственного интеллекта и больших объемов данных китайский язык в цифровом пространстве становится все более гибким и многогранным. Технологии не просто расширяют границы его использования, они «открывают новые возможности для языкового развития и творчества» [1].

В социальных сетях некоторые выражения широко используются из-за их простоты, наглядности и легкости распространения. Например: 内卷 (nèijuǎn) — жестокая и бессмысленная конкуренция; используется для описания интенсивности социальной конкуренции, отражающей определенное давление в современном обществе. 躺平 (tǎngpíng) — лежать и перестать стремиться; молодежный пессимизм. 凡尔赛文学 (fáněrsài wénxué) — посты человека, искусно имитирующего отсутствие «понтов».

Популярность такой лексики отражает интеграцию социальной культуры и онлайн-культуры, а также демонстрирует способность языка к быстрым инновациям и распространению в новой медиа-среде.

Крупные медиа, например CCTV, играют здесь особую роль. Их внимание к языковой точности и качеству контента усиливает глобальное влияние китайского, причем не только как средства общения, но и как носителя культурных ценностей.

Цифровая эпоха подарила языку невероятные возможности для творчества, но вместе с ними пришли и серьезные вызовы. Проблемы в основном сводятся к двум ключевым моментам:

1. Языковая безграмотность и безответственность перед выпускаемым контентом. Интернет сделал создание контента доступным каждому, появилось большое количество пользователей, которые обладают ограниченными языковыми и письменными навыками, а также слабым чувством ответственности за контент, что приводит к частым нарушениям в использовании лексики. Некоторые блогеры и медиа специально идут на нарушения: опечатки и искаженные иероглифы (алломорфы), намеренное использование нестандартных форм, игра с традиционными символами и иероглифами. Все это ради того, чтобы привлечь внимание к своим продуктам и личностям.

2. Влияние персонифицированных выражений на стандартизированные термины. Интернет-среда поощряет личное творчество. Возьмем, к примеру, популярные выражения: «人艰不拆» — жизнь и так тяжела, не рань меня правдой (ироничный намек на тяготы жизни), «喜大普奔» — радостная новость, которую спешат распространить (эмоциональное преувеличение радости) [6]. Они яркие, запоминающиеся, но при этом не вписываются в языковые стандарты. Такие фразы размывают границы между живым и интернет-языком.

В наше время медиaprостранство охватывает множество различных каналов: веб-сайты, социальные сети, видеоплатформы и т. д. И каждая из этих платформ имеет свои особенности в требованиях к языку и уровню контроля за потоком информации. Например, на видеоплатформах авторы контента обычно меньше времени уделяют редактуре текстовых сообщений. Из-за этого такие тонкости китайского языка, как похожие иероглифы или омофоны, часто упускаются из виду, и исправить ошибки становится сложнее. В результате в названиях видео и субтитрах часто появляются неправильные слова.

Кроме того, есть еще и другие проблемы. Например, правовая система в этой области несовершенна, а правоохранительные органы часто недостаточно профессиональны и не обладают достаточными полномочиями для эффективного управления онлайн-языком. Хотя количество законов и нормативных актов, связанных с этой сферой, в Китае растет с каждым годом, их эффективность в применении остается неудовлетворительной.

Многие новые слова и выражения действительно обогащают словарный запас китайского языка. Но есть и такие неприличные, вульгарные онлайн-выражения и идиомы, которые наносят вред китайской языковой системе. Например, 逗比 (грубо говоря, «дурак») или 逼格 (уровень мастерства в притворстве), не только загрязняет

языковую онлайн-среду, но и может распространиться на письменную речь [6].

Чтобы сохранить баланс между творческой свободой и языковыми нормами, с одной стороны, нельзя зажимать язык в строгие правила, т. к. это остановит его естественное развитие. С другой — полная вседозволенность приведет к хаосу. Решением может стать мягкое регулирование через образование и работу СМИ, которые могут стать проводниками грамотной речи без подавления языкового творчества. Стоит выделить также переводы в межкультурном общении. Здесь каждая ошибка может обернуться серьезными последствиями, как, например, таблички у закусовых с буквальными переводами, которые не только вызывают улыбку у иностранцев, но и создают искаженное представление о культуре китайцев. Из таких неудачных переводов также получаются новые слова и выражения, которые вливаются в языковую среду.

Одной из самых больших проблем развития китайского языка в медийном пространстве становится вопрос о влиянии языка на подростков и на их образование. Широкое распространение неправильного использования языка в Интернете может легко ввести молодых людей в заблуждение и негативно сказаться на преподавании языка в школах. Современные подростки в Китае все чаще забывают, как пишутся иероглифы. Феномен *提笔忘字* (забыть написание иероглифов) стал настоящей проблемой поколения. Виной всему — привычка к упрощенному онлайн-общению, где иероглифы заменяют смайлами, а грамотность приносится в жертву скорости [7]. Пока учителя объясняют традиционные нормы, ученики живут в мире сленга и сокращений. Поэтому необходимо внедрять интерактивные методы обучения, чтобы говорить с молодежью на «их» языке; разрабатывать четкие правила для интернет-пространства; повышать квалификацию специалистов, контролирующих языковые нормы [1].

Китайское правительство и СМИ показывают пример грамотного использования языка. Ведущие издания тщательно проверяют публикуемые материалы, изучают и си-

стематизируют новые слова, помогают читателям отличать модные слова от языкового мусора. Специальные службы мониторинга круглосуточно следят за сетью, сочетая автоматические системы с экспертной оценкой. Их задача — не запрещать новое, а отделять творчество от безграмотности.

Подводя итог, можно сказать следующее:

1) соцсети ускоряют развитие языка: мы живем в эпоху, когда новое слово из Интернет-пространства может за день разлететься по всей стране. Вирусные фразы, неологизмы — все это моментально просачивается из Интернета в повседневную речь. Причем меняется не только лексика, но и сама структура языка;

2) язык в Сети становится кратким и лаконичным, чтобы удовлетворить потребности быстрой коммуникации: когда нужно ухватить внимание читателя за секунду, многословие становится роскошью. Язык становится живее, но беднее;

3) пока лингвисты и ученые пытаются сохранить традиционный китайский язык, пользователи Сети с невероятной скоростью распространяют новые выражения и меняют правила грамматики. Например, слово *绝绝子* (*juéjuézi*) — «отличный, классный, красивый», используют его все, но объяснить откуда оно произошло не может никто. Или использование *的, 得 и 地* — пользователи Сети ставят их как захотят, хотя это противоречит нормам китайской грамматики;

4) с глобализацией медиaproстранства китайский язык также играет все более важную роль в международном общении. Например, некоторые модные онлайн-выражения распространяются за рубежом через социальные сети и становятся частью межкультурных обменов.

С развитием технологий и усилением глобальных связей китайский язык ждет еще больше возможностей для роста. Он уже перестал быть просто средством общения — теперь это живой организм, который постоянно адаптируется к новым условиям.

#### Литература:

1. 明海英 新媒体语言文化研究的跨学科探索 / 明海英. — Текст: электронный // 中国社会科学网: [сайт]. — URL: [https://www.cssn.cn/skgz/bwyc/202311/t20231121\\_5697971.shtml](https://www.cssn.cn/skgz/bwyc/202311/t20231121_5697971.shtml) (дата обращения: 26.04.2025).
2. 王凤翔 网络语言的创新发展与传统媒体的传播新秩序 / 王凤翔. — Текст: электронный // 中国社会科学院新闻: [сайт]. — URL: [http://xinwen.cssn.cn/sy\\_50320/zdtj/zxxsgd/202212/t20221203\\_5568333.shtml](http://xinwen.cssn.cn/sy_50320/zdtj/zxxsgd/202212/t20221203_5568333.shtml) (дата обращения: 26.04.2025).
3. Добросклонская, Т. Г. Медиалингвистика: системный подход к изучению языка СМИ / Т. Г. Добросклонская. — М.: 2008. — 203 с. — Текст: непосредственный.
4. Дейк, Т. А. ван. Язык. Познание. Коммуникация. [Текст] / Пер. с англ./... В. В. Петрова; Под ред. В. И. Герасимова; Вступ. ст. Ю. Н. Караулова и В. В. Петрова. — М.: Прогресс, 1989. — 312 с. — Текст: непосредственный.
5. 张颖炜 新媒体视野下网络语言的语体特征 / 张颖炜. — Текст: непосредственный // 江苏社会科学. — 2015. — № 4. — С. 210–216.
6. 网络流行语是一把双刃剑——访教育部语言文字应用管理司司长姚喜双. — Текст: электронный // 光明日报: [сайт]. — URL: <http://theory.people.com.cn/n1/2017/0106/c40531-29002694.html> (дата обращения: 28.04.2025).
7. 李大卫 媒体语言的规范性 / 李大卫. — Текст: электронный // 中州期刊: [сайт]. — URL: <https://www.zzqklm.com/w/hxllw/23618.html> (дата обращения: 28.04.2025).

## Путь Мишки Мальчакитова в романах Олега Ермакова

Сухов Всеволод Вадимович, аспирант  
Смоленский государственный университет

*В статье автор исследует путь героя Мишки Мальчакитова в романе-травелоге Олега Ермакова «Песнь тунгуса» (2017) и «Либгерик» (2020).*

**Ключевые слова:** Ермаков, духовное путешествие, духовный травелог, пространственно-временная составляющая хронотопа.

Путешествие эвенка Мальчакитова раскрывается перед читателем с первых строк романа, который использует прием обратной композиции — события разворачиваются от финала к началу. Его словно ведет шаманский дух, уголь сам рисует на «хорошо выскобленной ровдуге» [1, с. 44] его судьбу. Это позволяет Мальчакитову наблюдать за своей жизнью со стороны, осознавая, к чему ему следует стремиться и предвидя еще не реализованные возможности. Моменты «несовпадения с собой» становятся опорными точками в его новой шаманской роли:

«Да жив ли я?» — размышляет Мишка, желая узнать, что же будет дальше. Как будто он не знает, как будто не он, а кто-то другой возвращается в Иркутск, а затем в заповедник через Улан-Удэ. И костер затухает, путник погружается в сон, а Байкал глубоко и протяжно вздыхает так, что его ледяной кафтан трещит. Мишка мгновенно просыпается и совпадает с самим собой. Байкал словно встряхивает его. Он изумленно оглядывается, уставившись на звезды и угли, один из которых все еще светится сердцевинкой... [1, с. 128].

Постепенно ему становятся ясны основы мира и знания, полученные в детстве от шаманки бабушки Катэ. Изначально он воспринимал их с недоверием. Однако после того как он прошел через чуждый ему мир города (Иркутска), куда его отправили учиться на ветеринара, Мишка начинает обретать цель. Байкал и остров Ольхон открывают ему истину: опыт предков, который он так легкомысленно отверг в начале своего пути — это подлинный смысл жизни. Так он превращается в настоящего шамана, чтобы передавать высший духовный опыт хранителя родовой памяти из поколения в поколение. Отрицательный опыт активизирует в сознании Мальчакитова потребность слушать свой внутренний голос, который ведет его к Истоку — месту начала всего. Духовное путешествие героя и его бесконечные перемещения по географии вместе с воспоминаниями создают единый пространственно-временной континуум. Главным механизмом формирования новой реальности становятся языковые маркеры-номинативы, которые преобразуют хронотоп из событийного в культурно-исторический. Поиск внутреннего имени и отказ от внешнего имени для обнаружения истинной сути вещей или предназначения человека — такова логика мифологического сознания, отражающая древнейшие формы религии (в частности, анимизм и тотемизм), что ярко демонстрируется во второй части романа.

Если «преследователей» Мальчакитова автор чаще всего называет по их реальным фамилиям или именам, то все персонажи из мира тунгуса — включая обитателей животного мира — получают имена на основе их характерных признаков: Серебристая, Чёрный, Белоухий и т. д. Сам Мальчакитов использует этот способ постижения окружающего мира благодаря бабушке Катэ — носительнице родовой эпической памяти. Не случайно ему так важно узнать «тайное имя» девушки Лиды, которую он встречает на острове Ольхон. Он также перенимает от бабушки искусство звукоподражания, которое соединяет его с природой и ее обитателями. Имена географических объектов теряют свою первоначальную функцию условных обозначений и становятся опорными точками пространственно-духовной ориентации в мифологической модели мира героя. Его судьба становится примером духовного странствия и «паломничества» к личностной самоидентификации и внутренней нравственной опоре.

Этот путь начинается с двух легенд — аналогично юному герою повести Чингиза Айтматова «Белый пароход». Первая легенда повествует о звезде Чалбон — родине эвенков; войти туда можно через Сангарин Буга (Полярную Звезду), поднявшись к Истоку по воображаемой реке Энгдекит на границе двух миров — живых и мертвых. Сакральные номинативы вводят нас в характерную для многих мировых мифологий модель мироздания. В контексте этого родового мифа формируется личная история Мишки Мальчакитова: по ровдуге углем чертится Заповедный Берег — место его детства и Острова, откуда они с бабушкой когда-то уплыли на большом пароходе. Каждое название географического объекта становится символом определенного этапа его духовного роста на пути к самому себе. Магия имени запускает историко-культурный хронотоп и образует кольцевую композицию центральной части романа: остров Ольхон — Заповедный Берег — школа-интернат — Иркутск — остров Ольхон — Заповедный Берег — остров Ольхон. Остров Ольхон является Истоком жизни героя; именно здесь начинается его путь вместе с родителями и бабушкой Катэ. Заповедный Берег представляет собой первый этап взрослой жизни после смерти родителей. Школа-интернат и Иркутск становятся профанным пространством для Миши Мальчакитова; они уведут его от истинного предназначения. Вновь ведомый родовой памятью герой покидает

эти места ради одного из островов Ольхона Худжир, где временно возвращается к Истоку своего рождения.

Однако испытания продолжаются: только осуществив свою заветную мечту о переходе через Байкал на коньках, Мальчакилов как «беглый преступник» переживает важный этап инициации перед окончательным возвращением на Ольхон. Этому возвращению предшествует также «дырка в голове», смерть и ее преодоление как символическое перерождение в шамана.

Так происходит переход от исторического пространства к мифологическому: эпизоды жизни эвенка практически дословно воспроизводят рассказанную когда-то бабушкой Катэ историю о богатыре, который стремился догнать голос девицы в небе. Кульминацией романа становится песнь — олицетворение завершения духовных исканий персонажа и прибытия к пункту назначения. Мальчакилов обретает свое подлинное имя и космос

внутри себя; он достигает родины эвенков — своей звезды Чалбон — и теперь его судьба неразрывно связана с духовным опытом предков:

«О-ё!.. — поет Мишка.

Солнце — это космический бубен.

И сэвэн Байкал — явился из космоса,

Как предки тунгусы,

Со звезды Чалбон.

Кто знает этот космос внутри себя,

Тот смеется над вами.

Бум! Бум! Дзынь-дзанк!

И Мишка блаженно улыбается...»

Важно отметить, что выражение «песнь тунгуса» вынесено в заголовок — это своеобразное поэтическое событие; итог путешествия ради достижения духовной цели замыкает композицию историко-культурного хронотопа циклическим образом.



Рис. 1. Остров Ольхон

На смену профанному миру приходит мир древних преданий; здесь проявляется тщательное изучение автором этнографических сборников — включая шаманские песни и заклинания из сборника Г. И. Варламовой и Ю. И. Шейкина «Обрядовая поэзия и песни эвенков». Все реальные пространственные перемещения героя (остров Ольхон — Заповедный Берег — школа-интернат — Иркутск — остров Ольхон — Заповедный Берег — остров

Ольхон) становятся опорными пунктами его духовного становления; они служат ориентирами в системе духовных ценностей. Школа-интернат и Иркутск представляют собой профанное пространство, уводящее от истинного предназначения; один из островов Ольхона Худжир становится пунктом назначения — аналогом звезды Чалбон — где герой обретает свое подлинное имя и внутренний космос.

#### Литература:

1. Ермаков О. Н. Либгерик: роман. М.: Время. 2020. Художественное электронное издание. — 416 с.
2. Ермаков О. Н. Песнь тунгуса: роман. М.: Время. 2017. Художественное электронное издание. — 208 с.

## Путь Олега Шустова в романах Олега Ермакова

Сухов Всеволод Вадимович, аспирант  
Смоленский государственный университет

*В статье автор исследует путь героя Олега Шустова в романе-travelogue Олега Ермакова «Песнь тунгуса» (2017) и «Либгерик» (2020).*

**Ключевые слова:** Ермаков, духовное путешествие, духовный travelogue, пространственно-временная составляющая хронотопа.

Свой миф есть у молодого лесника Олега Шустова. На Байкал его приводит не только желание избежать армии и уйти от мира цивилизации, но и прочитанная в журнале история о легендарном пресвитере Иоанне — средневековом правителе затерянной в Азии страны, в которой росло дерево Сиф: «прибывших путешественников пресвитер сам предостерегал обходить это дерево «с другой стороны», но один старый пилигрим не послушался и ступил «на ту сторону» — там и пропал...» [1, с. 8]. Сиф в системе пространственно-временных координат средневековья воспринимается как одна из возможных модификаций универсального мирового древа, олицетворяющего космический универсум. Для Шустова его аналогом становится Гора Бедного Света. Этот номинатив вводит героя в своеобразный мифологический контекст. И сам Байкал, лежащий в глубине Азии — прообраз «светлого царства» Иоанна, но обрести его внутри себя Шустову пока не удаётся. Так возникает промежуточный тип хронотопа, находящегося на границе двух миров — реального и вымышленного. Здесь мы видим лишь временные «вылазки по ту сторону дерева» и кратковременные странствия из одного временного портала в другой. В «Либгерике» использование репрезентативных топонимов как средства идентификации реального и мифологического хронотопов характерно для внешнего сюжета повествования, связанного с Олегом Шустовым. Географическое пространство духовных поисков героя значительно расширяется — мистическое царство пресвитера Иоанна, которое ранее мерещилось ему «за каждым кедром, за всякой лиственницей» байкальского заповедника» [1]. может быть также обретено «в Тибете, в Монголии, даже в Казани...» [1]. В том числе и в столице Кореи.

Многолюдный столичный город, наряду с Монголией, Китаем и другими странами азиатского мира также становится для бывшего лесника дорогой к самому себе, напоминая о когда-то оставленном Заповедном Береге. Так, при подъеме на гору во время вечернего путешествия по столице Кореи Шустов мысленно представляет вместо обычной возвышенности придуманную им на далёком кордоне Гору Бледного Света:

«А вершина уже видна. На нее восходят три пожилых корейца или китайца, а может японца. И дружно что-то горланят. Последние ступени круто идут вверх. Кристина и Шустов взбираются на площадку, озираются, задыхаясь. Внизу Сеул, огромный и неведомый город с дорогами, до-

мами, рекой, мостами, горами, музеями, ресторанами, дворцами, башнями, парками, он дышит, неясно гудит, как дракон, во все свои сопла, белеет снежной чешуей, выбрасывает столбы дыма. — Привет горе, — бормочет Шустов, ветер срывает его приветствие с губ и уносит куда-то. — Какой горе? — спрашивает Кристина, отворачиваясь от ветра. — Нашей, — отвечает Шустов» [1].

Сквозь реалии времени «просвечивает» иное, вневременное, содержание. Конкретная географическая топонимика становится универсальной, вписываясь в масштабы мифологического пространства. Символична концовка романа, когда Шустов, потерпевший крах в бизнесе, решается кардинально поменять географический маршрут, чтобы вернуться в исходную точку духовных исканий. Он совершает «бегство» до Листвянки, от которой ходил паром на Байкал, тем самым оказываясь в контексте мифа о далёкой звезде Чалбон и реке Энгдегит. Герой — в начале того пути, который до него уже пройден Мишкой Мальчакитовым.

Шустов, стоя на берегу Байкала, чувствует, как его сердце наполняется странным трепетом. Вода, сверкающая под лучами солнца, кажется ему не просто озером, а живым существом, хранящим в своих глубинах тайны и легенды. Он вспоминает о пресвитере Иоанне и о том, как тот когда-то правил своей затерянной страной. Мысли о мифах и реальности переплетаются в его сознании, создавая уникальный коктейль из воспоминаний и надежд.

«Что, если я смогу найти свой собственный путь к этому светлему царству?» — думает он. Олег понимает, что его путешествие — это не просто физическое перемещение по карте, но и глубокое внутреннее исследование. Он решает отправиться в Листвянку не только ради того, чтобы увидеть знакомые места, но и чтобы заново открыть для себя смысл своего существования.

На пароме к Листвянке он встречает людей разных национальностей: туристов из Европы, местных жителей и даже паломников из других стран. Каждый из них несет свою историю, свои мечты и разочарования. Шустов слушает их разговоры о жизни, любви и поисках счастья. Эти истории становятся для него своеобразным зеркалом, отражающим его собственные переживания.

«Как много людей ищут свой путь», — размышляет он. «Каждый из нас — это отдельная вселенная со своими мифами и легендами». В этот момент он осознает: его собственный миф о Горе Бледного Света не так уж далек от

реальности. Возможно, именно здесь, на берегу Байкала, он сможет найти ответы на свои вопросы.

Прибыв в Листвянку, Шустов направляется к старым знакомым местам. Он проходит мимо уютных домиков с резными наличниками и маленьких лавочек с сувенирами. В воздухе витает запах свежеприготовленной рыбы и дыма от костров. Олег чувствует себя как дома — здесь все напоминает ему о том времени, когда он был лесником.

Он решает подняться на одну из близлежащих гор.

Поднимаясь выше по склону горы, Олег ощущает прилив сил. Каждый шаг приближает его к вершине — к той самой Горе Бледного Света, которую он так долго искал в своих мечтах. На вершине его ждет открытие: мир вокруг него становится ярче и насыщеннее; каждый звук природы наполняется смыслом.

На мгновение он закрывает глаза и представляет себе пресвитера Иоанна с его мудростью и силой духа. «Как бы я хотел встретить его», — думает Шустов. «Он мог бы рассказать мне о своих путешествиях по миру».

Когда Олег открывает глаза, перед ним раскидывается бескрайний пейзаж Байкала — вода переливается всеми оттенками синего и зеленого; вдали виднеются горы с белоснежными вершинами; небо кажется бесконечным.

В этот момент он понимает: его поиски не закончены; они только начинаются заново. Он решает остаться здесь подольше — возможно, именно здесь он найдет ответы на свои вопросы о жизни и предназначении.

С каждым днем Шустов все больше погружается в атмосферу этого места: он начинает изучать местные легенды о духах природы, обитающих в лесах вокруг Байкала; слушает рассказы старожилов о том времени, когда эти земли были полны тайн и загадок.

#### Литература:

1. Ермаков О. Н. Либгерик: роман. М.: Время. 2020. Художественное электронное издание. — 416 с.
2. Ермаков О. Н. Песнь тунгуса: роман. М.: Время. 2017. Художественное электронное издание. — 208 с.

Однажды вечером он встречает группу туристов у костра; они делятся своими историями о путешествиях по Азии. Олег присоединяется к ним и рассказывает о своем опыте лесника на Байкале; его слова вызывают интерес у слушателей.

— Знаете ли вы легенду о пресвитере Иоанне? — спрашивает он.

Глаза собеседников загораются любопытством; они просят рассказать подробнее об этом мифе.

Олег начинает рассказывать историю о затерянной стране с деревом Сиф; его голос становится все более уверенным по мере того как он погружается в повествование. Словно сам пресвитер Иоанн оживает перед ними через его слова.

В этот момент Шустов осознает: именно через рассказы можно соединить реальность с вымыслом; именно так можно найти свой путь к светлому царству внутри себя.

С каждым днем он все больше ощущает связь с природой вокруг него; каждый звук ветра или шорох листвы становится частью его внутреннего мира. Он начинает вести дневник своих мыслей и наблюдений — это помогает ему структурировать свои идеи о жизни и поисках смысла существования.

Однажды ночью он решает подняться на гору снова; звезды сверкают над головой как драгоценные камни на черном бархате неба. Олег садится на камень у вершины и смотрит вниз на озеро; оно мерцает под лунным светом как волшебное зеркало.

В этот момент ему кажется, что сама природа говорит с ним; она шепчет ему свои тайны через ветер и шум волн. Он чувствует себя частью этого мира — частью чего-то большего.

## ТЕОЛОГИЯ

### Social networks as a new opportunity for catechesis

Musayeva Polina Eldarovna, student master's degree

Scientific advisor: Musaelyan Elena Nikolaevna, candidate of pedagogical sciences, associate professor  
Belgorod State National Research University

*The article touches upon the transformation of the media system of Russia in the XXI century, its features and disadvantages; much attention is paid to social networks and their capabilities; the development of catechesis is traced; in particular, new methods of catechesis are considered, examples of the use of these methods from the professional activities of clergymen and theologians are reflected; This view will be of interest to novice specialists in the field of theological research*

**Key-words:** catechesis, social media, blog, publicizing through social media, instruction in faith

Our age can rightfully be considered an information age. Many things have changed recently; for example, social networks have appeared. Now people learn news more often from electronic resources than from print newspapers or television. Many scientists in their scientific works emphasize that modern man lives at a «fast» pace, does not have time and does not know how to filter the information coming into him, which has become more accessible than before. Now bloggers of food, travel, and fitness content are fighting for human attention, and the Internet is also full of entertaining and empty information. The level of human attention and concentration on important things has decreased significantly. According to the German digital technology association Bitkom, an adult spends about 2.5 hours a day on their smartphone. Young people spend more time on their phones.

A logical conclusion follows from this: to educate a person from a «consumer» society, a different approach and other tools will have to be used. If earlier the catechist in the ancient Christian Church had the opportunity to pronounce a person for 3 years, «to test his strength», now we do not have this precious time. The process of preparing for the sacrament of Baptism has changed a lot; not to mention the fact that many baptized people do not know some basic, fundamental things about their faith.

The very concept of the word «catechesis» means «instruction» in Greek, which can and should take place both before and after the sacrament of Baptism. In this scientific article, I would like to show examples of the use of social networks as one of the tools for publicizing. These online resources are full-fledged platforms with a lot of possibilities. Here you can provide information not only in text content, but also upload photos, videos, and audio materials. Many well-known platforms support the possibility of online broadcasts

and direct communication. No one is saying that social media is a substitute for life within the Church; it is an opportunity to find a new approach to modern man, a common language with him, to engage and attract young people for whom the Internet space is the main leisure destination. In his address at the Council of Bishops, His Holiness Patriarch Kirill of Moscow and All Russia noted: «The mission in social networks requires special attention... It cannot be said that even at the level of synodal institutions, the mission in social networks has already been fully understood and mastered. But social media is as much a reality of our time as television or radio. It would be a mistake to neglect this reality» [1]. Confirming what has been said, we can add that many lay people and church leaders have started blogging, periodically or regularly posting religious content there. In this way, they make people aware and carry out preaching activities. A blog is a website whose content is various textual, graphic, or audiovisual information sent to the masses and regularly updated. How useful it will be depends solely on the person providing it.

In his scientific work, Alexander Amzin, a lecturer at the Faculty of Journalism at Moscow State University, writes: «The Internet has provided a new level of access to the knowledge accumulated by man throughout history... Any user of the social network can now produce and instantly broadcast their materials to a wide audience» [2, pp. 6–7]. Many atheists and non-church people accidentally or intentionally end up on blogs with religious content. It's good if there are Christian materials, but organizations of a destructive nature can also provide their information to the public. For some, the answer to a vital question on a social network through a live broadcast or in the process of text communication becomes the starting point for reflecting on their lives and the subsequent emergence of interest in the Church and its teachings.

Well-known church figures such as His Holiness Patriarch Kirill of Moscow and All Russia, Archpriest Pavel Ostrovsky, Professor of the Moscow Theological Academy and Doctor of Theology Alexei Ilyich Osipov, Metropolitan Hilarion (Alfeyev) and others actively use Internet resources as tools for teaching in the faith. In his scientific article, Hieromonk Tikhon (Vasiliev) points out: «Every Orthodox page is a missionary a priori, to a greater or lesser extent, regardless of whether it is the official page of the diocese or the blog of an ordinary layman» [3, p. 244]. I would like to focus in more detail on the activities in the Internet space of one of the above-mentioned representatives of the Church. Many non-believers often recognize Father Pavel Ostrovsky. He began his journey on social media by wanting to bring back his parishioner, who had decided to convert to Islam, to the path of truth. He was the only Orthodox priest on the airwaves of this Internet resource, so he attracted the attention of an audience of another religion. On his channel, Father Pavel posts videos that deal with current issues, the Bible, and provide answers to people's questions. He also posts his sermons and launches

online broadcasts that last up to an hour and a half, thereby covering a wide range of topics. Of course, Father Pavel is not the only church leader who competently announces people on the social network. Many others also educate people using various functions of Internet resources: they post the lives of the holy fathers and their writings, audio materials with prayer readings, excerpts and interpretations of the New and Old Testaments, give informative lectures on popular topics, and launch live broadcasts from divine services. Each of these methods attracts the attention of the audience in its own way.

His Holiness Patriarch Kirill of Moscow and All Russia said: «The Church's mission can and should be widely disseminated on the Internet. Blogs, social networks — all this provides new opportunities for Christian witness. Not being there means signing up for your own helplessness and neglect to save your fellow human beings» [4]. Drawing a conclusion from the above, I would like to note that Internet resources are an existing reality, a tool with which they influence society, which we cannot abandon, but we can use it competently for good purposes.

#### References:

1. His Holiness Patriarch Kirill. The social media mission has not yet been fully mastered / His Holiness Patriarch Kirill. — Text: electronic // The official website of the Moscow Patriarchate: [website]. — URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5073058.html> (date of access: 20.11.2024).
2. Amzin, A. A. How new media changed journalism / A. A. Amzin, A. N. Galustyan, V. V. Gatov [et al.]. — Yekaterinburg: University of the Humanities, 2016. — 304 p. — Text: direct.
3. Tikhon, (Vasiliev), Hieromonk. Features of the Orthodox Mission in the Information space / (Vasiliev) Tikhon, Hieromonk. — Text: direct // Bulletin of the Russian Christian Humanitarian Academy. — 2017. — № 4. — Pp. 241–249.
4. His Holiness Patriarch Kirill. Report of His Holiness Patriarch Kirill at the Bishops' Council of the Russian Orthodox Church / His Holiness Patriarch Kirill. — Text: electronic // The official website of the Moscow Patriarchate: [website]. — URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/2770923.html> (date of access: 20.11.2024).



# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 18 (569) / 2025

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

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

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

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

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

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

Номер подписан в печать 14.05.2025. Дата выхода в свет: 21.05.2025.

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

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

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

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

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