

# **ВЕСТНИК**

**Московского финансово-юридического  
университета МФЮА**

**2025**

**№ 2**

Москва  
2025

# **ВЕСТНИК Московского финансово- юридического университета МФЮА**

HERALD  
of the Moscow University  
of Finances and Law  
MFUA

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-65054 от 10.03.2016

**ISSN 2224-669X**

**№ 2 / 2025**

**Издается** с 2011 г.  
**Выходит** 4 раза в год

## **Учредители:**

Аккредитованное образовательное  
частное учреждение  
высшего образования  
«Московский финансово-  
юридический университет МФЮА»;  
Автономная некоммерческая  
организация высшего образования  
«Московский гуманитарно-  
технологический университет –  
Московский архитектурно-строи-  
тельный институт»

Подписку на печатную версию  
издания можно оформить  
на сайте АО «Почта России»  
<https://podpiska.pochta.ru>  
Подписной индекс ПБ297

**Отдел рекламы и подписки:**  
Тел.: (499) 979-00-99, доб. 1134  
E-mail: [Semenova.D@mfua.ru](mailto:Semenova.D@mfua.ru)

## **Главный редактор**

А.Г. Забелин  
доктор экономических наук, профессор,  
член-корреспондент РАО,  
Почетный работник высшего  
профессионального образования РФ,  
председатель Совета Российской ассоциации  
аккредитованных учебных заведений,  
председатель Ассоциации негосударственных  
средних специальных учебных заведений

## **Редакционная коллегия:**

доктор экономических наук, профессор  
А.А. Алпатов  
доктор технических наук, доцент И.П. Башкатов  
доктор экономических наук, профессор  
В.Д. Жариков  
доктор экономических наук, профессор  
Р.А. Камаев  
доктор экономических наук, профессор  
А.И. Колганов  
доктор экономических наук, профессор  
Е.Р. Орлова

## **Ответственные редакторы:**

кандидат исторических наук, доцент  
Н.В. Бессарабова  
Тел. (499) 979-00-99, доб. 1135  
E-mail: [Bessarabova.N@mfua.ru](mailto:Bessarabova.N@mfua.ru)  
Д.А. Семёнова  
Тел. (499) 979-00-99, доб. 1134  
E-mail: [Semenova.D@mfua.ru](mailto:Semenova.D@mfua.ru)

## **Адрес редакции:**

117447, г. Москва, ул. Введенского, д. 1 «А»

## **Интернет-адрес:**

<http://www.mfua.ru>

**E-mail:** [Semenova.D@mfua.ru](mailto:Semenova.D@mfua.ru)

© Московский финансово-юридический  
университет МФЮА, 2025

## Содержание

|                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>А.А. Кайгородцев</i><br>Проблемы инновационного развития экономики России .....                                                                                           | 9   |
| <i>С.А.Акулова, А.-М.В. Слизкая, Л.П.Королева</i><br>Противодействие финансированию терроризма<br>с использованием некоммерческих организаций:<br>опыт Индии для России..... | 23  |
| <i>А.А.Арский</i><br>Агентное моделирование и системный анализ<br>в проектировании логистических систем<br>международной торговли .....                                      | 35  |
| <i>В.В. Суворкина, Е.П. Задворнева</i><br>Теоретические основы разработки<br>и внедрения стратегии роста и конкурентоспособности<br>российской фирмы на внешнем рынке .....  | 41  |
| <i>Т.В. Фурсова, В.А. Веденеев</i><br>Влияние человеческого капитала<br>на экономический рост России .....                                                                   | 53  |
| <i>Д.В. Жарков, Р.Н. Дубинский, Л.Н. Липатова</i><br>О примитивизации российского рынка труда .....                                                                          | 62  |
| <i>С.Т. Румянцева, В.С. Никишин</i><br>Развитие жилищного строительства<br>в регионах Приволжского федерального округа<br>в условиях пандемии.....                           | 75  |
| <i>С.В. Келейникова, А.А. Ларькин</i><br>Диагностика кадровой безопасности предприятия<br>в условиях жесткости рынка труда<br>(методологические подходы) .....               | 89  |
| <i>Л.М. Макарова, В.В. Чирков</i><br>Развитие рынков ценных бумаг: состояние и перспективы .....                                                                             | 106 |



*О.В. Чабанюк, А.А. Ложкин*

Управленческие решения  
в сфере потребительского кредитования ..... 119

*И.В. Давлетшина*

Тренды и целевые показатели  
стимулирования инновационной активности ..... 130

*Н.В. Гаврикова*

Инновационные стратегии планирования и прогнозирования  
в управлении проектами: влияние  
на оптимизацию бизнес-процессов ..... 144

*И.С. Рощин, Е.Г. Москалёва*

Влияние цифровых технологий на устойчивость и управление  
формированием узловых цен на оптовом рынке ..... 158

*В.В. Григорьева*

Искусственный интеллект в управлении проектами:  
возможности и ограничения ..... 169

*М.С. Грязнов*

Цифровизация бизнеса как перспективное направление  
инновационной деятельности клининговых компаний ..... 183

*С.В. Симонов*

Особенности процесса управления рисками  
в инновационном предпринимательстве ..... 193

*А.Г. Забелин, П.В. Суняйкина, А.В. Почерова*

Комплексная оценка использования  
производственного капитала промышленного предприятия ..... 202

*М.П. Бутылина, В.К. Войтелев, С.В. Углев*

Исследование состояния финансовой устойчивости  
компаний сектора цветной металлургии ..... 218

*Н.В. Сидоренков*

Технико-технологическая база как основа  
обеспечения эффективности растениеводства ..... 242



*М.А. Фролов*

Влияние корпоративной социальной ответственности  
на эффективность бизнеса: интеграция  
теоретических моделей и эмпирических исследований ..... 256

*С.А. Гусев*

Оценка стоимости изготовления рекламных продуктов  
на национальном рынке в 2024 году ..... 272

*И.Р. Кулбарисов*

Использование маркетингового инструментария  
в клиентоориентированных компаниях  
сферы услуг в условиях цифровой экономики ..... 279

*Е.А. Железнякова*

Особенности выбора контрагента для перевозки  
пищевых продуктов на территории РФ ..... 290

***Приглашение к публикации*** ..... 300

***The invitation to the publication*** ..... 300

# Contents

*A.A. Kaigorodtsev*

Problems of innovative development of the Russian economy ..... 9

*S.A. Akulova, A.-M.V. Slimy, L.P. Koroleva*

Countering the financing of terrorism using NGOs:

India's experience for Russia ..... 23

*A.A. Arsky*

Agent-based modeling and systems analysis

in the design of logistics systems for international trade ..... 35

*V.V. Suvorkina, E.P. Zadvorneva*

Theoretical basis for developing and implementing

a strategy for growth and competitiveness

of a Russian firm in the foreign market..... 41

*T.V. Fursova, V.A. Vedeneev*

The influence of human capital on Russia's economic growth..... 53

*D.V. Zharkov, R.N. Dubinsky, L.N. Lipatova*

On the primitivization of the russian labor market ..... 62

*S.T. Rumyantseva, V.S. Nikishin*

Development of housing construction in the regions

of the Volga Federal District in the context of a pandemic ..... 75

*S.V. Keleynikova, A.A. Larkin*

Diagnostics of personnel safety of the enterprise in conditions

of rigidity of the labor market (methodological approaches)..... 89

*L.M. Makarova, V.V. Chirkov*

Development of securities markets: status and prospects ..... 106

*O.V. Chabanyuk, A.A. Lozhkin*

Management decisions in the field of consumer lending..... 119

*I.V. Davletshina*

Trends and targets for stimulating innovation activity..... 130



|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>N.V. Gavrikova</i><br>Innovative planning and forecasting Strategies<br>in project management:<br>impact on business process optimization .....             | 144 |
| <i>I.S. Roshchin, E.G. Moskaleva</i><br>Digital sustainability and management technologies<br>enable control over key prices in the wholesale market .....     | 158 |
| <i>V.V. Grigoreva</i><br>Artificial intelligence in project management: opportunities<br>and limitations .....                                                 | 169 |
| <i>M.S. Gryaznov</i><br>Digitalization of business as a promising area<br>of innovation for cleaning companies .....                                           | 183 |
| <i>S.V. Simonov</i><br>Features of the risk management process<br>in innovative entrepreneurship .....                                                         | 193 |
| <i>A.G. Zabelin, P.V. Sunyakina, A.V. Pocherova</i><br>Comprehensive assessment of the use<br>of the production capital of an industrial enterprise .....      | 202 |
| <i>M.P. Butylina, V.K. Voitelev, S.V. Uglev</i><br>Research of the state of financial stability<br>of companies in the non-ferrous metallurgy sector.....      | 218 |
| <i>N.V. Sidorenkov</i><br>Technical and technological base<br>as a basis for ensuring the efficiency of cropping.....                                          | 242 |
| <i>M.A. Frolov</i><br>The impact of corporate social responsibility<br>on business performance: integrating theoretical models<br>and empirical research ..... | 256 |
| <i>S.A. Gusev</i><br>Estimation of the cost of manufacturing advertising products<br>on the national market in 2024 .....                                      | 272 |



*I.R. Kulbarisov*

The use of marketing tools in client-oriented companies  
in the digital economy ..... 279

*E.A. Zheleznyakova*

The specifics of choosing a counterparty for the transportation  
of food products in the territory of the Russian Federation..... 290

***Приглашение к публикации..... 300***

***The invitation to the publication ..... 300***

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 9–22.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 9–22.

Научная статья

УДК 338.2

## Проблемы инновационного развития экономики России

**Александр Александрович Кайгородцев**

Московский финансово-юридический университет МФЮА,  
г. Москва, Россия, kay-alex@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7410-7383>

**Аннотация.** Для того чтобы в условиях экономических санкций Россия, занимающая четвертое место в мире по ВВП, рассчитанному по паритету покупательной способности, смогла сохранить завоеванные позиции, необходимо развитие национальной экономики преимущественно по интенсивному пути. Цель статьи – исследование состояния национальной инновационной системы России. Для этого осуществляются межстрановые сопоставления по данным Глобального инновационного индекса за 2023 г. Выявлены сильные и слабые стороны инновационной системы страны. Серьезной проблемой является недофинансирование образования, науки и инновационной деятельности, следствием чего являются: низкий уровень инновационной активности организаций; доля организаций, осуществлявших технологические инновации, меньшая порогового уровня технологической безопасности; незначительный удельный вес производства и экспорта высокотехнологичной продукции. Даны рекомендации по решению выявленных проблем.

**Ключевые слова:** инновационная экономика, национальная инновационная система, анализ инновационного процесса, финансирование образования и науки

**Для цитирования:** Кайгородцев А.А. Проблемы инновационного развития экономики России // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 9–22.

Original article

## Problems of innovative development of the Russian economy

Alexandr A. Kaigorodtsev

Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia,  
kay-alex@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7410-7383>

**Abstract.** In order for Russia, which ranks fourth in the world in terms of GDP calculated at purchasing power parity, to be able to maintain its position under the conditions of economic sanctions, it is necessary to develop the national economy mainly along an intensive path. The purpose of the article is to study the state of Russia's national innovation system. For this purpose, cross-country comparisons are carried out according to the Global Innovation Index for 2023. The strengths and weaknesses of the country's innovation system have been identified. A serious problem is the underfunding of education, science and innovation, which results in: a low level of innovative activity of organizations; the share of organizations that implemented technological innovations below the threshold level of technological safety; insignificant share of production and export of high-tech products. Recommendations for solving the identified problems are given.

**Keywords:** innovative economy, national innovation system, innovation process analysis, financing of education and science

**For citation:** Kaigorodtsev A.A. Problems of innovative development of the Russian economy // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 9–22.

По данным Всемирного банка (ВБ), в 2024 г. экономика России по ВВП, рассчитанному по паритету покупательной способности (ППС), несмотря на беспрецедентное санкционное давление, вышла на четвертое место в мире и первое место в Европе.

Согласно оценке ВБ, доля экономики Китая в глобальном ВВП по ППС составляет 19 %. Далее следуют США (15 %), Индия (7 %), Россия (3,8 %), Япония (3,7 %) [8]. Это значит, что по данному показателю Россия, с одной стороны, опережает Японию лишь на 0,1 процентных пункта (п.п.), во-вторых, в 5 раз отстает от Китая, в 3,9 раза – от США, в 1,8 раза – от Индии.

Для того чтобы удержать завоеванные позиции, а в перспективе приблизиться к мировым лидерам, экономика России должна развиваться преимущественно за счет использования интенсивных факторов, то есть на инновационной основе.



Это свидетельствует об актуальности темы настоящей статьи, целью которой является исследование проблем инновационного развития экономики России и разработка рекомендаций по их решению.

В процессе исследования были использованы методы экономического анализа и межстрановых сопоставлений.

В качестве эмпирической базы исследования были использованы материалы Федеральной службы государственной статистики, Глобального инновационного индекса за 2023 г. (ГИИ-2023), Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ (ИСИЭЗ), а также научные публикации по вопросам, рассматриваемым в настоящей статье.

Движение народнохозяйственного комплекса страны преимущественно по инновационному пути развития возможно лишь при наличии эффективно функционирующей национальной инновационной системы (НИС), которая представляет собой: в узком смысле систему организаций, включенных в процесс выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИ-ОКР), то есть научно-исследовательских институтов, конструкторских бюро, высших учебных заведений, научных подразделений коммерческих структур и т.п.; в широком смысле – все аспекты экономической структуры и институциональной системы, оказывающие влияние на процесс проведения исследований и разработок, то есть производственная, маркетинговая и финансовая системы, а также все подсистемы перечисленных систем [11].

Элементами НИС являются научный потенциал, инновационное предпринимательство, инновационная и финансовая инфраструктура.

В условиях нарастания внешних вызовов национальная инновационная система должна обладать следующими характеристиками, совокупность которых формирует ее устойчивость:

- идентичность – целостный и согласованный характер функционирования и развития научных и технологических направлений;
- инновационность – способность к разработке и внедрению новых технологий и продуктов;
- конкурентоспособность – поддержание высокого уровня развития науки и технологий по сравнению с другими НИС;
- гибкость – адаптация к изменениям и нововведениям;

- эффективность – рациональное использование имеющихся научных ресурсов для достижения целей функционирования и развития [5, с. 2639].

Целью функционирования НИС является формирование в России инновационной экономики.

По мнению Л.В. Силаковой и Е.А. Григорьева, основными признаками инновационной экономики являются: открытость, конкурентоспособность на мировом рынке, государственное участие, предоставление потребителям высокотехнологичной продукции и услуг [4, с. 89].

Исходя из этого, для оценки состояния Национальной инновационной системы РФ определим место РФ в Глобальном инновационном индексе за 2023 г.

В ГИИ-2023, составленном по данным 132 государств, Россия занимает 51 место, в том числе в разрезе субиндексов: институты – 110; человеческий капитал и научные исследования – 26; инфраструктура – 72; развитость рынка – 56; совершенство ведения бизнеса – 44; результаты использования знаний и технологий – 54; результаты творческой деятельности – 53 [10, с. 58].

Лучший российский научно-технический кластер – г. Москва – вошел в ТОП-100, заняв 33 место [10, с. 69].

По мнению составителей ГИИ-2023, к сильным сторонам национальной инновационной системы России можно отнести развитие человеческого капитала и организацию научных исследований: по удельному весу выпускников высших учебных заведений в области инженерных и естественных наук РФ занимает 13 место; по охвату населения высшим образованием – 16 место; по позиции страны в рейтинге университетов QS – 21 место; по участию глобальных корпоративных инвесторов в финансировании исследований и разработок – 26 место; по успеваемости учеников средних школ согласно шкале Программы международной оценки успеваемости по чтению, математике и естественным наукам – 31 место; по количеству исследователей, работающих на условиях полной занятости, в расчете на 1 млн чел. населения – 33 место.

В то же время по расходам на образование в размере 3,5 % от ВВП Россия занимает лишь 90 место. Для сравнения: расходы на образование в Намибии составляют 9,5 % от ВВП (1 место), в Ботливии – 8,4 % (2 место), в Ботсване – 8,1 % (3 место), в Норвегии –

7,9 % (4 место), в Швеции и Исландии – 7,6 % (5–6 место), в Дании и Мозамбике – 6,9 % (7–8 место), в Коста-Рике – 6,7 % (9 место), Кыргызстане и Южно-Африканской Республике – 6,6 % (10–11 место), в Монголии и Кабо Верде – 6,5 % (12–13 место), в Финляндии – 6,4 % (14 место), Бельгии – 6,3 % (15 место), в Тунисе – 6,2 % (16 место), в Израиле и Гондурасе – 6,1 % (17–18 место), в Бразилии – 6,0 % (19 место), в Молдове – 5,8 % (20 место).

По валовым расходам на НИОКР, составляющим 1,1 % от ВВП, Россия, хотя и занимает 37 место, значительно отстает от таких стран, как Израиль – 5,6 % (1 место), Республика Корея – 4,9 % (2 место), США – 3,5 % (3 место), Швеция и Япония – 3,3 % (4–5 место), Бельгия, Швейцария и Австрия – 3,2 % (6–8 место), Германия – 3,1 % (9 место), Финляндия – 3,0 % (10 место), Великобритания – 2,9 % (11 место), Дания и Исландия – 2,8 % (12–13 место), Китай – 2,4 % (14 место), Нидерланды – 2,3 % (15 место), Сингапур и Франция – 2,2 % (16–17 место), Словения 2,1 % (18 место), Чехия – 2,0 % (19 место), Норвегия – 1,9 % (20 место).

По субиндексу «совершенство ведения бизнеса» Россия занимает 44 место, в том числе по критериям: «усвоение знаний» – 36 место; «работники умственного труда» – 44 место; «инновационные связи» – 76 место.

В рамках данного субиндекса:

- сильными сторонами РФ являются: удельный вес работающих женщин с высшим образованием – 16 место; доля платежей за интеллектуальную собственность в общем объеме торговли – 18 место; наукоемкая занятость – 22 место; удельный вес талантливых исследователей в бизнесе, составляющий 45,5 % – 30 место; валовые расходы на НИОКР в бизнесе в размере 0,6 % от ВВП – 35 место;
- слабыми сторонами являются: чистый приток прямых иностранных инвестиций в размере 1,6 % от ВВП – 84 место; удельный вес фирм, предлагающих сотрудникам формальное обучение, равный 11,8 % – 94 место; сделки по созданию совместных предприятий/стратегических альянсов – 94 место;
- Россия занимает невысокие места по критериям: доля импорта высоко технологичных товаров, равная 8,6 % от общего объема торговли (56 место); доля валовых расходов на НИОКР, финансируемых бизнесом, составляющая 29,2 % (60 место);

научно-техническое сотрудничество между университетами и промышленностью (60 место); состояние развития кластеров (60 место); доля импорта ИКТ услуг, равная 1,4 % от общего объема торговли (61 место).

По субиндексу «результаты творческой деятельности» Россия занимает 53 место, в том числе по факторам: нематериальные активы – 40 место; креативные товары и услуги – 64 место; онлайн творчество – 48 место.

В рамках данного субиндекса:

- сильными сторонами РФ являются: количество заявок резидентов на товарные знаки, удовлетворенных национальным или региональным патентным ведомством, – 23 место; доля экспорта культурных и творческих услуг, равная 1,0 % от общего объема торговли, – 30 место; создание мобильных приложений – 30 место; общее количество зарегистрированных доменов высокого уровня в расчете на 1 тыс. чел. населения в возрасте от 15 до 69 лет – 35 место;
- Россия занимает невысокие места по критериям: стоимость мирового бренда – 42 место; интенсивность использования нематериальных активов – 47 место; полученные и отправленные сообщения о фиксациях на GitHub активов в расчете на 1 млн чел. населения в возрасте от 15 до 69 лет – 50 место; национальные художественные фильмы, на 1 млн чел. населения в возрасте от 15 до 69 лет – 53 место; количество заявок резидентов на промышленные образцы, поданных в национальное или региональное патентное ведомство – 56 место; общее количество доменов высокого уровня, в расчете на 1 тыс. чел. населения в возрасте от 15 до 69 лет – 62 место; доля экспорта креативных товаров, равная 0,4 % от общего объема торговли – 67 место.

По субиндексу «результаты деятельности в области знаний и технологий» РФ занимает 54 место, в том числе: по созданию знаний – 32 место; по воздействию знаний – 60 место; по распространению знаний – 65 место.

В рамках данного субиндекса:

- сильными сторонами России являются: количество заявок резидентов на полезные модели, поданных в национальное патентное ведомство – 8 место; количество заявок резидентов на патенты, поданных в национальное или региональное патентное ведомство –



- 18 место; индекс цитируемости Хирша – 25 место; поступления от интеллектуальной собственности – 25 место;
- слабыми сторонами являются: доля экспорта ИКТ услуг, составляющая 1,6 % от общего объема торговли – 69 место; расходы на программное обеспечение – 73 место; публикация научных и технических статей в ведущих зарубежных изданиях – 83 место; количество выданных сертификатов системы менеджмента качества ISO 9001 – 109 место;
  - РФ занимает невысокие места по критериям: удельный вес высокотехнологичного производства, составляющий 29,0 % (43 место); разнообразие и сложность производства и экспорта (51 место); доля экспорта высоко технологичных товаров, составляющая 2,3 % от общего объема торговли (55 место); рост производительности труда в размере 1,3 % (56 место).

По субиндексу «развитость рынка» Россия занимает 56 место. При этом ее сильными сторонами являются торговля, диверсификация и масштаб рынка – 7 место, в том числе объем внутреннего рынка, составляющий 4649,7 млрд долл. по ППС, – 1 место, а также диверсификация отечественной промышленности – 26 место.

В то же время по доступности кредитов РФ занимает 97 место, в том числе для финансирования стартапов и масштабных проектов – 70 место. По объему внутреннего кредитования частного сектора, составляющему 59,7 % от ВВП, Россия находится на 61 месте, по сумме кредитов микрофинансовых организаций, составляющей 0,3 % от ВВП, – на 45 месте.

По критерию «инвестиции» РФ занимает 80 место, в том числе по рыночной капитализации в размере 42,7 % от ВВП – 40 место.

72 место, занимаемое РФ по субиндексу «инфраструктура», объясняется тем, что:

- Россия входит в ТОП-50 по информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ), а по использованию ИКТ занимает 32 место;
- по уровню развития общей инфраструктуры РФ находится на 69 месте, несмотря на то, что по выработке электроэнергии страна занимает 19 место, так как по уровню эффективности логистики находится только на 82 месте, а по валовому накоплению капитала в размере 20,1 % от ВВП – на 97 месте;
- по уровню экологической устойчивости РФ занимает 111 место, в том числе по экологической эффективности – 84 место, по за-

тратам на обеспечение качества окружающей среды по ISO-14001 – 110 место, по производству ВВП в расчете на единицу потребления энергии – 120 место.

**Таблица 1. Индикаторы инновационного развития России**

**Table 1. Indicators of Russia's Innovative Development**

| <i>Регион</i>                                                                                                  | <i>2019 г.</i> | <i>2020 г.</i> | <i>2021 г.</i> | <i>2022 г.</i> | <i>2023 г.</i> | <i>2023 г.<br/>к 2019 г.</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|
| <b>А</b>                                                                                                       | <b>1</b>       | <b>2</b>       | <b>3</b>       | <b>4</b>       | <b>5</b>       | <b>6</b>                     |
| Уровень инновационной активности организаций, %                                                                | 9,1            | 10,8           | 11,9           | 11,0           | 11,3           | +2,2 п.п.                    |
| Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе обследованных организаций, % | 21,6           | 23,0           | 23,0           | 22,8           | 22,7           | +1,1 п.п.                    |
| Объем инновационных товаров, работ, услуг, млрд руб.                                                           | 4863,4         | 5189,1         | 6003,3         | 6377,2         | 8323,9         | 169,1 %                      |
| Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг  | 5,3            | 5,7            | 5,0            | 5,1            | 6,0            | +0,7 п.п.                    |
| Затраты на инновационную деятельность организаций, млрд руб.                                                   | 1954,3         | 2134,0         | 2379,7         | 2662,6         | 3519,5         | 180,1                        |

*Источник:* составлено по данным Росстата [9]

Наиболее серьезной проблемой для российской национальной инновационной системы является неудовлетворительное состояние ее институтов. По данному критерию РФ не вошла даже в ТОП-100 государств мира. При этом по уровню операционной стабильности бизнеса Россия находится на 124 месте, по критерию «верховенство



закона» – на 114 месте, по качеству государственного регулирования экономики – на 101 месте.

Приведенные данные дают основание предположить, что недостаточно высокий уровень развития российской инновационной системы обуславливает наличие у России определенных проблем с обеспечением ее технологического суверенитета. Для проверки этой гипотезы сравним представленные в *таблице 1* индикаторы инновационного развития страны с пороговым уровнем технологической безопасности.

Этот уровень составляет:

- по показателю «удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации» – 26 %;
- по показателю «удельный вес инновационных товаров, работ, услуг» – 16 %;
- по показателю «внутренние затраты на НИОКР» – 4 % от ВВП;
- по показателю «удельный вес высокотехнологичных товаров в общем объеме экспорта» – 11 % [3, с. 558].

Из *таблицы 1* видно, что за 2019–2023 гг. уровень инновационной активности российских организаций увеличился на 2,2 процентных пункта (п.п.) и составил 11,3 %. Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, увеличился на 1,1 п.п. и составил 22,7 %, что на 3,3 п.п. ниже порогового уровня технологической безопасности, равного 26 %.

На основании результатов исследования ИСИЭЗ [7] можно сделать вывод о том, что в 2023 г. в среднем по российской промышленности уровень инновационной активности составил 16,9 %, в том числе: в добывающей промышленности – 7,2 %; в обрабатывающей промышленности – 22,5 %; в обеспечении электроэнергией, газом и паром – 7,8 %; в водоснабжении, водоотведении, организации сбора и утилизации отходов – 5,4 %. В сфере услуг данный показатель составил 9,9 %, в сельском хозяйстве – 8,0 %, в строительстве – 4,0 %. Таким образом, наиболее высокий уровень инновационной активности был зафиксирован в обрабатывающей промышленности, наиболее низкий – в строительстве.

Достаточно высокий уровень инновационной активности организаций имеет место:

- в высокотехнологичных отраслях обрабатывающей промышленности (43,6 %), в том числе в производстве компьютеров,

- электронных и оптических изделий (49,5 %), производстве летательных аппаратов, включая космические (48,0 %), производстве лекарственных средств и материалов (27,6 %);
- в среднетехнологичных отраслях высокого уровня (33,0 %), в том числе в производстве машин и оборудования (42,9 %); в производстве электротехнического оборудования (39,1 %); в производстве автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов (38,5 %);
  - в таких среднетехнологичных отраслях низкого уровня, как производство кокса и нефтепродуктов (28,0 %); производство готовых металлических изделий (27,4 %).

В 2023 г. объем инновационных товаров, работ и услуг, произведенных в национальной экономике России, увеличился по сравнению с 2019 г. на 69,1 % и составил 8323,9 млрд руб.

Объем производства инновационных товаров, работ и услуг в промышленности составил 6076,3 млрд руб. или 73,0 % от общего объема их производства в экономике РФ, в том числе: в добывающей промышленности – 1076,5 млрд руб. (12,9 %), в обрабатывающей промышленности – 4933,6 млрд руб. (59,3 %). Объем производства инновационной продукции в сфере услуг составил 2038,2 млрд руб. (24,5 %), в сельском хозяйстве – 119,3 млрд руб. (1,4 %), в строительстве – 90,1 млрд руб. (1,1 %).

Объем производства инновационной продукции в высокотехнологичных отраслях промышленности составил 808,5 млрд руб. или 13,3 % от общего объема производства такой продукции в промышленности РФ, в среднетехнологичных отраслях высокого уровня – 1241,4 млрд руб. (20,4 %), в среднетехнологичных отраслях низкого уровня – 2395,8 млрд руб. (39,4 %), в низкотехнологичных отраслях – 487,9 млрд руб. (8,0 %).

За тот же период удельный вес инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме их реализации увеличился на 0,7 п.п. и составил 6,0 %. Это в 2,7 раза меньше порогового уровня технологической безопасности, равного 16 %.

За пять лет затраты на инновационную деятельность организаций увеличились в 1,8 раза и составили 3519,5 млрд руб. Следовательно, в расчете на 1 рубль инвестиций в инновационную деятельность, было произведено инновационной продукции стоимостью 2,36 руб. Таким образом, для увеличения объемов производства инновационной продукции требуется увеличение инвестиций в инновации.



Одним из путей увеличения затрат хозяйствующих субъектов на НИОКР является повышение эффективности функционирования системы венчурного финансирования, которая в России слабо развита. При совершенствовании данной системы необходимо использовать опыт государств, занимающих более высокие места, чем РФ в Глобальном инновационном индексе, в частности, Великобритании, где имеются венчурные фонды, которые:

- осуществляют финансирование всех этапов НИОКР – от зарождения идеи до ее превращения через результат интеллектуальной деятельности в прототип и образец;
- финансируют инновационную деятельность в таких отраслях, относящихся к шестому технологическому укладу, как цифровые технологии, биотехнологии, нанотехнологии и др. [6].

По мнению А.Г. Аганбегяна, России необходимо в 2–3 раза увеличить удельный вес экспорта готовой продукции с высокой добавленной стоимостью, в первую очередь высокотехнологичной. Для этого нужны крупные инвестиции в основной и человеческий капитал. В условиях санкций стран Запада, определяя источники средств для таких инвестиций, следует в первую очередь рассчитывать на внутренние источники финансовых ресурсов. Эти средства могут быть мобилизованы из возросших банковских активов по линии предоставления инновационно активным предприятиям долговременных инвестиционных кредитов под низкие проценты (3–5 % годовых) для финансирования окупаемых технологических и инфраструктурных проектов, развития профессионального образования, совершенствования информационно-коммуникационных технологий и дальнейшего развития экспортных производств. Однако, в России на инвестиционные кредиты банки выделяют около 2,5 трлн руб. в год, в то время как активы банков составляют 116 трлн руб. Доля инвестиционного банковского кредита в общем объеме инвестиций составляет лишь 8 %. Это значительно меньше удельного веса банковских инвестиций для предприятий и организаций не только в развитых (30–50 %), но и в развивающихся (20–30 %) странах [1, с. 24–25].

Исходя из этого, по мнению С.Ю. Глазьева, следует осуществить переориентацию российской денежно-кредитной системы на приоритетное кредитование реального сектора экономики. Для этого необходимо развивать проектное финансирование инвестици-

онных проектов в сферах экономической деятельности, способствующих обеспечению технологического суверенитета и экономической безопасности России, по ставкам процента ниже среднеотраслевого уровня рентабельности на срок, соответствующий типичной длительности научно-производственного цикла в перерабатывающей промышленности [2, с. 25].

В результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы функционирования российской инновационной системы:

1. Низкий уровень инновационности экономики страны:
  - инновационно активными являются только 11,3 % организаций;
  - доля организаций, осуществлявших технологические инновации, составляет 22,7 %;
  - удельный вес организаций, предлагающих сотрудникам формальное обучение, составляет только 11,8 %.
2. Не высокий уровень технологичности производства, являющийся причиной того, что:
  - удельный вес инновационных товаров, работ, услуг составляет только 6,0 % от общего объема отгруженных товаров, выполненных работ и услуг;
  - доля экспорта высоко технологичных товаров составляет 2,3 % от общего объема торговли;
  - удельный вес экспорта ИКТ услуг составляет лишь 1,6 % от общего объема торговли.
3. Недофинансирование системы образования и науки, обусловленное следующими причинами:
  - низкий по сравнению не только со странами технологически лидерами, но и с рядом развивающихся стран, уровень расходов на образование, составляющий 3,5 % от ВВП;
  - существенное отставание по валовым расходам на НИОКР (1,1 % от ВВП), от стран, входящих в ТОП-20 по этому показателю, являющееся причиной недофинансирования научно-исследовательской и инновационной деятельности;
  - низкий уровень доступности кредитов, в том числе для финансирования стартапов и масштабных проектов;
  - незначительный уровень чистого притока прямых иностранных инвестиций (1,6 % от ВВП).



Для решения перечисленных проблем необходимо стимулировать участие организаций различных отраслей и форм собственности в инновационной деятельности, целью которой является увеличение объемов производства и экспорта высокотехнологичных товаров, работ и услуг, посредством:

- доведения расходов на образование до среднего уровня по странам, занимающим по этому показателю первые 20 мест в Глобальном инновационном индексе за 2023 г. (6,9 %);
- увеличения валовых расходов на НИОКР до среднего уровня по ТОП-20 ГИИ-2023 (3,0 %), а в перспективе до порогового уровня технологической безопасности, равного 4,0 %;
- использования различных инструментов налогового стимулирования (инвестиционный налоговый кредит, ускоренная амортизация, инвестиционный налоговый вычет и др.).

В связи с тем, что экономические санкции стран Запада, скорее всего, не только не будут отменены в ближайшие годы, но и постоянно будут усиливаться, при определении источников средств для значительного увеличения объемов инвестиций в образование, науку и технологии следует в первую очередь использовать внутренние источники финансирования – долгосрочные банковские кредиты по ставкам ссудного процента, не превышающим среднеотраслевой уровень рентабельности, при одновременном ужесточении банковского надзора над целевым использованием льготных кредитов и выводом капиталов из страны.

### Список источников

1. *Аганбегян А.Г.* Два главных вызова, стоящих перед Россией: по сокращению катастрофически высокой смертности при восстановлении сохранности народа и переходу к устойчивому социально-экономическому росту // *Экономическое возрождение России*. 2021. № 1 (71).
2. *Глазьев С.Ю.* О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития: доклад. М., 2015.
3. *Гретченко А.И., Гретченко А.А.* Технологическая безопасность России: современное состояние, угрозы и способы обеспечения // *Экономическая безопасность*. 2022. Т. 5. № 2.

4. *Силакова Л.В., Григорьев Е.А.* Анализ инновационного развития России: состояние, проблемы, перспективы // Научный журнал НИУ ИТМО. 2021. № 2.
5. *Степченкова О.С., Кузьмина С.Н., Тарасова Т.Н., Куприн А.А.* Идентичность научно-технологической сферы как фактор экономической безопасности // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 10.
6. *Тойвонен Н.Р.* Состояние и перспективы развития инноваций в России. URL: <https://roscongress.org/materials/sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-innovatsiy-v-rossii/> (дата обращения: 13.12.2024).
7. Инновационный рост российской экономики. URL: <https://issek.hse.ru/news/966501540.html> (дата обращения: 13.12.2024).
8. МВФ вслед за Всемирным банком подтвердил выход России на 4-е место в мире по ВВП по ППС. URL: <https://worldmarketstudies.ru/article/mvf-vsled-za-vsemirnym-bankom-podtverdil-vyход-rossii-na-4-oe-mesto-v-mire-po-vvp-po-pps/> (дата обращения: 22.12.2024).
9. Наука, инновации и технологии // Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 11.11.2024).
10. Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty. 16<sup>th</sup> Edition. URL: <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата обращения: 16.11.2024).
11. National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning / ed. by B.-A. Lundvall. London, 1992.

### Информация об авторе

**А.А. Кайгородцев** – доктор экономических наук, академик Российской академии естествознания; профессор Ярославского филиала Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Ярославль, Россия

### Information about the author

**A.A. Kaigorodtsev** – Doctor of Sciences in Economics, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences; Professor of the Yaroslavl Branch of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Yaroslavl, Russia

Статья поступила в редакцию 09.01.2025; одобрена после рецензирования 24.01.2025; принята к публикации 31.03.2025.

The article was submitted 09.01.2025; approved after reviewing 24.01.2025; accepted for publication 31.03.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 23–34.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 23–34.

Научная статья

УДК 338.24

## **Противодействие финансированию терроризма с использованием некоммерческих организаций: опыт Индии для России**

**Софья Алексеевна Акулова<sup>1</sup>, Анна-Мария Викторовна  
Слизкая<sup>2</sup>, Людмила Павловна Королева<sup>3</sup>**

<sup>1, 2, 3</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской  
Федерации, г. Москва, Россия

<sup>1</sup> 216677@edu.fa.ru

<sup>2</sup> 218419@edu.fa.ru

<sup>3</sup> LPKoroleva@fa.ru

**Аннотация.** Статья посвящена анализу опыта Индии в противодействии финансированию терроризма через некоммерческие организации (НКО) и его применимости для России. В условиях растущих угроз национальной безопасности, была подчеркнута важность совершенствования систем мониторинга НКО и разработки эффективных законодательных инициатив. Индийская практика, включающая жесткие меры контроля и программы повышения прозрачности, может служить ценным примером для российской нормотворческой машины.

**Ключевые слова:** некоммерческие организации, Индия, Россия, ФАТФ, Законодательные инициативы, контроль

**Благодарности.** Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**Для цитирования:** Акулова С.А., Слизкая А.-М.В., Королева Л.П. Противодействие финансированию терроризма с использованием некоммерческих организаций: опыт Индии для России // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 23–34.

---

© Акулова С.А., Слизкая А.-М.В., Королева Л.П., 2025

Original article

## Countering the financing of terrorism using NGOs: India's experience for Russia

Sofya A. Akulova<sup>1</sup>, Anna-Maria V. Slimy<sup>2</sup>, Lyudmila P. Koroleva<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<sup>1</sup> 216677@edu.fa.ru

<sup>2</sup> 218419@edu.fa.ru

<sup>3</sup> LPKoroleva@fa.ru

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of India's experience in countering the financing of terrorism through non-profit organizations (NPOs) and its applicability to Russia. In the context of growing threats to national security, the importance of improving NGO monitoring systems and developing effective legislative initiatives was emphasized. Indian practice, which includes strict control measures and programs to increase transparency, can serve as a valuable example for the Russian rule-making machine.

**Keywords:** non-profit organizations, India, Russia, FATF, Legislative initiatives, control

**Acknowledgments.** The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation

**For citation:** Akulova S.A., Slizkaya A.-M.V., Koroleva L.P. Countering the Financing of Terrorism using NGOs: India's Experience for Russia // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 23–34.

В современных условиях, понимая реальную угрозу национальной безопасности России, её территориальной целостности, конституционным правам и свободам граждан, особый акцент приобретают меры по усилению антитеррористической политики и совершенствование систем мониторинга деятельности некоммерческих организаций (НКО).

В последние годы расширяется взаимодействие России и Индии, существенно растут товарные и финансовые потоки между странами, расширяется сотрудничество в некоммерческих сферах, что создает предпосылки и для роста преступной деятельности с участием НКО.

Цель: проанализировать опыт Индии в противодействии финансированию терроризма через НКО и выявить возможности его применения в России.

Задачами статьи являются – исследование существующих механизмов контроля за НКО в Индии, сравнение их с российскими практиками, а также формирование рекомендаций по адаптации успешных индийских инициатив для повышения эффективности борьбы с финансированием терроризма в России.

НКО – это организации, которые по своей сути, осуществляя хозяйственную деятельность, не ориентируются на максимизацию финансового результата, но используют финансовые и иные ресурсы для достижения целей [4].

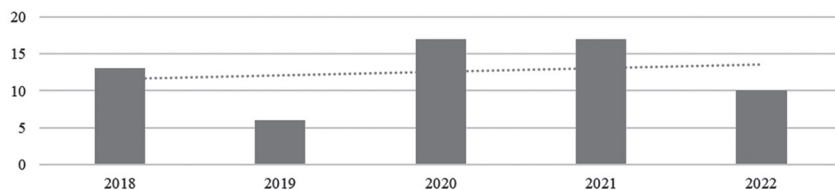
Финансирование терроризма представляет собой процесс сбора, хранения и распределения средств с целью осуществления террористической деятельности на территории того или иного государства. Данная деятельность может включать в себя как прямое финансирование террористических актов, так и развитие инфраструктуры, и поддержку организаций, которые занимаются их подготовкой и осуществлением [6].

Существует риск того, что некоторые некоммерческие организации могут оказаться в ситуации, когда финансовые потоки, направленные на финансирование терроризма, проходят через их счета, не вызывая у них подозрений. То есть, происходит вовлечение субъектов в незаконные операции без участия самого субъекта [4].

**Таблица 1. Количество НКО России**  
**Table 1. Number of NGOs in Russia**

|                                                                                           | <i>01.01.<br/>2022</i> | <i>01.01.<br/>2023</i> | <i>01.01.<br/>2024</i> | <i>01.10.<br/>2024</i> | <i>Темп<br/>роста<br/>2024/22, %</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| Некоммерческие организации – всего                                                        | 603 534                | 588 434                | 606 727                | 608 778                | 101 %                                |
| Некоммерческие организации, регистрируемые в соответствии со специальным порядком – всего | 211 911                | 209 417                | 215 682                | 218 792                | 103 %                                |
| из них:                                                                                   |                        |                        |                        |                        |                                      |
| <b>Минюст России</b>                                                                      | <b>211 866</b>         | <b>209 383</b>         | <b>215 650</b>         | <b>218 762</b>         | 103 %                                |
| Банк России                                                                               | 45                     | 34                     | 32                     | 30                     | 67 %                                 |
| Прочие некоммерческие организации                                                         | 3 420                  | 2 936                  | 497                    | 447                    | 13 %                                 |

Источник: Единый государственный реестр юридических лиц

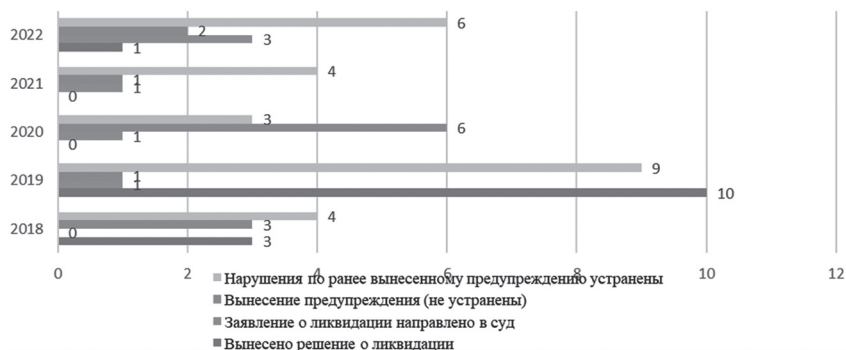


**Рисунок 1. Количество НКО причастных, а также подозреваемых в финансировании терроризма и экстремизма**

**Figure 1. The number of NGOs involved, as well as suspected of financing terrorism and extremism**

*Источник:* составлено автором на основе Доклада на II форуме парламентариев государств-членов ЕАГ

В данном исследовании речь идет о НКО, регистрируемых в особом порядке Министерством Юстиции, так как в их число входят организационно-правовые формы НКО, наиболее подверженные рискам вовлечения в ФТ и ФЭ.



**Рисунок 2. Количество НКО, в отношении которых приняты меры**

**Figure 2. The number of NGOs against which measures have been taken**

*Источник:* составлено автором на основе Доклада на II форуме парламентариев государств-членов ЕАГ



Таким образом, важно повышать осведомленность и внедрять механизмы мониторинга, чтобы защитить добрые намерения организаций и предотвратить их использование в преступных целях [4].

Индия, сталкиваясь с серьезными угрозами терроризма на протяжении многих лет, разработала комплексное законодательство, направленное на противодействие данной проблеме. Основным документом, регулирующим борьбу с терроризмом в Индии, является Закон о предотвращении терроризма (Prevention of Terrorism Act, POTA), который был принят в 2002 г. Данный закон предоставляет правоохранительным органам широкие полномочия для предотвращения террористической деятельности, включая возможность задержания подозреваемых на длительный срок без предъявления обвинений.

В дополнение к POTA, Индия приняла Закон о противодействии финансированию терроризма (Terrorist Financing Act), который направлен на выявление и пресечение финансовых потоков, связанных с террористической деятельностью. Закон включает в себя меры по замораживанию активов, связанных с терроризмом, и требует от финансовых учреждений и НКО соблюдения строгих стандартов по идентификации клиентов и мониторингу транзакций.

Необходимо отметить, что в России НКО не являются субъектами первичного мониторинга, содержащимися в 115-ФЗ, тогда как в Индии законодательство в сфере ПОД/ФТ (Prevention of Money Laundering Act – PMLA, Unlawful Activities (Prevention) Act – UAPA) в том числе затрагивает и НКО.

В соответствии с Законом о Национальном агентстве расследований (The 2008 National Investigation Agency Act) в Индии действует Национальное агентство расследований (NIA), которое функционирует как Центральное правоохранительное агентство по борьбе с терроризмом. В РФ аналогичную функцию выполняет ФСБ и Национальный антитеррористический комитет. Одним из ключевых инструментов учета является регистрация НКО на уровне центрального и местного правительств. Все зарегистрированные НКО обязаны регулярно предоставлять отчеты о своей финансовой деятельности, включая источники финансовых потоков и их целевое использование [1].

**Таблица 2. Сравнительная характеристика практики противодействия финансированию терроризма с использованием НКО в России и в Индии**

**Table 2. Comparative characteristics of the practice of countering the financing of terrorism using NPOs in Russia and India**

|                                                                             | <i>Россия</i>                                                                                                                                                                                                                             | <i>Индия</i>                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Акты регулирующие НКО                                                       | ФЗ от 07.08.2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»                                                                                                | Закон о предотвращении финансирования терроризма (Prevention of Money Laundering Act, PMLA), Закон о противодействии терроризму (Unlawful Activities (Prevention) Act, UAPA)                                  |
| Обязательные требования к НКО                                               | В 2016 г. были внесены изменения, касающиеся контроля за НКО, которые могут быть связаны с финансированием терроризма. НКО обязаны предоставлять информацию о своих финансах и источниках финансирования                                  | Индийское законодательство также требует от НКО соблюдения строгих правил отчетности и прозрачности, особенно в отношении иностранных грантов                                                                 |
| <i>Механизмы контроля</i>                                                   |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                               |
| Контролирующие органы                                                       | В России контроль за НКО осуществляется через Министерство юстиции и Федеральную службу по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг)                                                                                                     | В Индии контроль за НКО осуществляется через Министерство внутренних дел и Управление по контролю за финансированием терроризма (Financial Intelligence Unit)                                                 |
| Усиленный порядок контроля при получении финансирования из зарубежных стран | НКО в России часто подвергаются критике за недостаточную прозрачность и возможные связи с иностранными государствами. Некоторые НКО были признаны «иностранными агентами», что накладывает дополнительные ограничения на их деятельность. | Некоторые НКО подвергаются проверкам и ограничениям, особенно если они получают финансирование из-за границы, что может затруднять их работу.                                                                 |
| Контроль за операциями по банковским счетам                                 | НКО обязаны открывать банковские счета в российских банках, затем банки сообщают обо всех подозрительных операциях в Росфинмониторинг                                                                                                     | Все операции с банковскими счетами зарубежных филиалов и дочерних компаний должны быть одобрены компетентным органом в стране происхождения. Несоблюдение может привести к штрафам и юридическим последствиям |
| Трансграничные денежные переводы                                            | Транзакции должны осуществляться через официальные каналы, но требования могут варьироваться в зависимости от типа НКО. Необходимо соблюдать валютное законодательство                                                                    | Все денежные переводы должны осуществляться через официальные банковские каналы и только по поручению первого получателя. Несоблюдение может привести к штрафам и юридическим последствиям                    |

|                                            | <i>Россия</i>                                                                                                                                                | <i>Индия</i>                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разрешение на получение иностранной помощи | НКО должны получать разрешение на получение иностранной помощи, грантов и пожертвований. Процесс может включать проверку на соответствие целям и задачам НКО | НКО должны получить разрешение от соответствующего органа перед получением иностранной помощи, грантов или пожертвований. Ведение документации по всем сделкам обязательно                                       |
| Отчетность о кассовых операциях            | НКО обязаны вести отчетность о кассовых операциях, превышающих установленный лимит, и предоставлять отчеты в Минюст                                          | Ежемесячные отчеты должны быть отправлены в FIU-IND до 15 числа следующего месяца. Следует сообщать обо всех операциях с наличными на сумму более 1 000 000 индийских рупий или эквивалента в иностранной валюте |
| Хранение записей о финансовых операциях    | НКО обязаны хранить записи о финансовых операциях в течение не менее пяти лет после отчетного года                                                           | Организации обязаны соблюдать хранение записей в течение не менее 10 лет с даты прекращения сделки/деловых отношений                                                                                             |

*Источник:* составлено авторами на основе обзора ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 г. № 115-ФЗ, Закон о предотвращении финансирования терроризма (Prevention of Money Laundering Act, PMLA) и Закон о противодействии терроризму (Unlawful Activities (Prevention) Act, UAPA).

В настоящий момент в России осуществляется контроль за НКО, получающими иностранное финансирование, юристами и надзорными органами прорабатываются инструменты международных стандартов по противодействию отмыванию денег, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения.

С 2010 г. Индия значительно увеличивала степень соответствия Рекомендациям ФАТФ, что подтверждает актуальность рассмотрения опыта этой страны и поиск лучших практик. Однако опыт Индии показывает необходимость строгого контроля за финансовыми потоками не только внутри страны, но и внутри фискальных и надзорных органов чтобы предотвратить скрытые формы финансирования и потоки иностранных пожертвований, поэтому нами были сформированы рекомендации и предложения, которые могут существенно улучшить контроль за НКО.

Индийская модель подчеркивает важность прозрачности финансовых потоков, соответственно Правительство РФ также требует от НКО полного раскрытия данных обо всех источниках финансирования и их использовании. В связи с чем, необходимым



этапом является введение стандартных и более детализированных форм отчетности для всех типов НКО, тщательная и всесторонняя проверка контрагентов и партнеров, персонала, на выявление возможных связей в части антитеррора, а также внедрение обязательной ежегодной аудиторской проверки.

В этой части Центральным Банком уже проделана серьезная работа, – Информационное письмо Банка России от 18.01.2023 г. № ИН-08-12/6 «О национальной оценке рисков ОД и ФТ» доведено до всех уполномоченных органов и участников бизнес-процессов.

Специалистам, задействованным в работе по противодействию легализации (отмыванию) преступных доходов и финансированию терроризма, надзорным и правоохранительным органам, а также экспертному сообществу рекомендовано изучить, отчеты о национальной оценке рисков легализации (отмывания) преступных доходов и финансирования терроризма (НОР ОД и НОР ФТ).

Результаты проведенных ФАТФ исследований показывают, что в большинстве случаев использование террористами сектора НКО явилось следствием отсутствия должного внутреннего управления в организациях, а также внешнего надзора и контроля со стороны государств.

Надлежащее внутреннее управление организаций структурируется по четырем основным направлениям: организационная целостность, взаимодействие с партнерами, финансовая прозрачность и отчетность, разработка и мониторинг программ и проектов.

При выстраивании отношений с партнерами, перед вступлением в деловой контакт НКО осуществляют меры по проверке лиц и организаций, от которых НКО получают средства и пожертвования, а также тех субъектов, кому эти средства в дальнейшем предоставляются в качестве благотворительности. [10]

Например, перед началом реализации проекта НКО четко определяются цели и объем предполагаемой благотворительной деятельности, группа бенефициаров. Одномоментно анализируются вероятные риски ФТ и вырабатываются меры по их нейтрализации. Кроме того, по каждому проекту формируется развернутый бюджет, устанавливают процедуры для мониторинга движения средств и целевого использования средств, материалов и оборудования ведется подробная отчетность.

В целях обеспечения транспарентности и снижения рисков ФТ финансовые операции, по возможности, следует осуществлять через банковский сектор.



Мониторинг должен включать обязательный анализ полноту фактического получения помощи реальными бенефициарами, а НКО должны быть способны отчитаться по расходным средствам и предоставляемым услугам.

В стандартах и исследованиях ФАТФ подчеркивается, что лучшей практикой для некоммерческих организаций является наличие открытых банковских счетов, сбор и хранение денежных средств на этих счетах и использование официальной финансовой системы для осуществления денежных переводов, в том числе переводов за рубеж. Применение данной практики позволяет инкорпорировать счета некоммерческих организаций в официальную банковскую систему, в которой осуществляется соответствующий контроль и процедурное регулирование.

Вместе с тем, изучая международный опыт необходимо усилить действующую систему отчетов и правила внутреннего контроля для российских НКО, фискальных и надзорных органов. Все операции с банковскими счетами зарубежных филиалов и дочерних компаний должны быть одобрены Центральным Банком и Министерством Юстиции России. Это поможет избежать юридических последствий и административных штрафов.

Так как деятельность НКО в России напрямую контролируется Министерством Юстиции, мы считаем, что дополнительные надзорные функции можно внести именно в их зону ответственности [10].

НКО не должны получать средства от физических лиц или организаций, указанных в санкционных списках. Центральному Банку необходимо незамедлительно сообщать о подозрительных транзакциях в Министерство Юстиции. НКО перед получением иностранной помощи, грантов или пожертвований должны получать разрешение от Министерства Юстиции и Центрального Банка. Ведение документации по всем сделкам также обязательно и должно быть подвергнуто аудиту.

Хранить все записи о финансовых операциях не менее 10 лет после завершения сделки, что обеспечит прозрачность и возможность проверки.

Обмен информацией о недобросовестных действиях конкретных НКО, подозрительных транзакциях и прочих финансовых потоках, с заинтересованными партнерскими НКО и юридическими лицами должен быть доступен, активно поддерживаться и координи-

роваться органами юстиции, банковским сектором и центральными государственными органами, в соответствии с их компетенциями и надзорными функциями (сеть контроля).

Со стороны НКО сеть контроля должна уравниваться обязательным внедрением комплаенс-программ и тренингов по финансовому мониторингу, нацеленных на обучение сотрудников российских НПО, создание внутренних механизмов для отслеживания подозрительных финансовых операций использования фиктивных лиц или подставных компаний и предотвращение нецелевого использования инфраструктуры НПО.

При этом административную нагрузку на НКО следует снижать путем цифровой трансформации и цифровизации. Так, до конца 2024 г. должна полноценно заработать электронная платформа для НКО для сдачи отчетности в Минюст России. С начала 2024 г. она работает в тестовом режиме и уже 957 НКО опубликовали 1 730 отчетов. Более 50 % заявлений на регистрацию НКО подается в электронном виде, в том числе через портал Госуслуг.

Данные меры позволяют сократить вероятность неосознанного участия организаций в финансировании экстремистской деятельности.

Таким образом, российским законодателям необходимо оценить действующее, выявить дополнительные риски и внести соответствующие изменения в нормативно-правовые и подзаконные акты, усовершенствовав их юридическую силу, с учетом особенностей международной практики и новых вызовов терроризма.

В условиях глобальных вызовов, таких как терроризм, организованная преступность и киберугрозы, необходимость по укреплению и расширению сотрудничества между Министерством юстиции РФ и Министерством права и юстиции Республики Индия в рамках Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), а также в рамках БРИКС и Евразийской группы по противодействию отмыванию доходов (ЕАГ) становится всё более значимой.

ШОС предоставляет уникальную платформу для обмена опытом и лучшими практиками в области антитеррористической деятельности [7]. Проведение совместных семинаров и тренингов по правовым аспектам борьбы с терроризмом, разработку совместных программ по обмену информацией и аналитическими данными о террористических угрозах, создание рабочих групп для разработки рекомендаций по улучшению законодательства в области анти-



террористической деятельности, будут способствовать не только улучшению правовой базы, но и укреплению доверия между государствами-участниками. Это, в свою очередь, создаст более безопасную и стабильную среду для граждан обеих стран и всего региона в целом.

БРИКС, объединяющая площадка для партнёрства государств, чьи интересы в сферах политики, экономики и безопасности совпадают [11]. Рекомендуется:

- инициировать совместные проекты по правовому сотрудничеству, направленные на борьбу с транснациональной преступностью;
- разработать механизмы правовой помощи и экстрадиции, что позволит более эффективно противодействовать угрозам безопасности;
- участвовать в совместных исследованиях и публикациях, посвященных правовым аспектам борьбы с терроризмом и организованной преступности.

### Список источников

1. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» // Собрание законодательства РФ. 1996. № 3. Ст. 145.
2. Федеральный закон от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ (последняя редакция). «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» // СПС «КонсультантПлюс». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_32834/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/) (дата обращения: 15.10.2024)
3. Белова Ю.И. Основы управления результативностью некоммерческих организаций. М., 2021.
4. Исакова Е.Т., Танющева Н.Ю. Основные векторы международного взаимодействия в борьбе с отмыванием денег // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. Т. 11. № 3 (40).
5. Королева Л.П. Совершенствование механизма установления бенефициарных владельцев в целях против содействия отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2023. Т. 19. № 12 (429).
6. Майданов А.С. Противодействие финансированию терроризма: национальный и международный опыт // Вестник Евразийского университета им. Л.Н. Гумилева. 2019. № 4 (129).
7. О Шанхайской организации сотрудничества. Шанхайская организация сотрудничества // Шанхайская организация сотрудничества URL: <https://rus.sectsc.org/20151208/16789.html> (дата обращения: 07.11.2024).

8. Оценка рисков финансирования терроризма с использованием некоммерческого сектора. // Росфинмониторинг. URL: <https://minjust.gov.ru/uploaded/files/otsenka-riskov-finansirovaniya-terrorizma-i-ispolzovaniem-nekommercheskogo-sektora.pdf> (дата обращения: 07.11.2024)
9. Рекомендации для сектора НКО в сфере противодействия финансированию терроризма // Росфинмониторинг. URL: <https://minjust.gov.ru/uploaded/files/rekomendatsii-dlya-sektora-nko-v-sfere-protivodejstviya-finansirovaniyu-terrorizma.pdf> (дата обращения: 28.10.2024)
10. *Свириденко О.М.* Основные направления деятельности Минюста России в сфере некоммерческих организаций // Вестник Российской правовой академии. 2023. № 4.
11. BRICS portal // BRICS. URL: <https://infobrics.org/> (дата обращения: 07.11.2024).

### Информация об авторах

**С.А. Акулова** – студент Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва, Россия

**А.-М.В. Слизка** – студент Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва, Россия

**Л.П. Королева** – кандидат экономических наук, доцент; ведущий научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва, Россия

### Information about the authors

**S.A. Akulova** – student of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**A.-M.V. Slizkaya** – student of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**L.P. Koroleva** – Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor; Leading Researcher at the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 27.01.2025; одобрена после рецензирования 18.02.2025; принята к публикации 24.03.2025.

The article was submitted 27.01.2025; approved after reviewing 18.02.2025; accepted for publication 24.03.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 35–40.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 35–40.

Научная статья

УДК 330.4; 519.865

## **Агентное моделирование и системный анализ в проектировании логистических систем международной торговли**

**Александр Александрович Арский**

ФГБУН «Центральный экономико-математический институт РАН»,  
г. Москва, Россия, arskiy@list.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7417-6795>

**Аннотация.** В статье представлена авторская интерпретация комплексного применения подходов имитационного моделирования и сетевого метода планирования и управления в проектировании логистических систем. Обосновывается необходимость учета факторов, оказывающих влияние на принятие управленческих решений субъектов международной торговли (экспортёров, импортеров, аутсорсеров и таможенных органов) на основе имитационных моделей и выполнения последовательности операций в логистическом процессе на основе метода сетевого планирования и управления.

**Ключевые слова:** логистика, агентное моделирование, системный анализ

**Для цитирования:** Арский А.А. Агентное моделирование и системный анализ в проектировании логистических систем международной торговли // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 35–40.

Original article

## Agent-based modeling and systems analysis in the design of logistics systems for international trade

Alexander A. Arsky

Central economics and mathematics institute of the Russian Academy of sciences. Moscow, Russia. [arskiy@list.ru](mailto:arskiy@list.ru),  
<https://orcid.org/0000-0001-7417-6795>

**Abstract.** The article presents the author's interpretation of the integrated application of simulation modeling approaches and the network method of planning and management in the design of logistics systems. The need to take into account factors that influence the adoption of management decisions by international trade entities (exporters, importers, outsourcers and customs authorities) based on simulation models and the implementation of a sequence of operations in the logistics process based on the network planning and management method is substantiated.

**Keywords:** logistics, agent-based modeling, systems analysis

**For citation:** Arsky A.A. Agent-based modeling and systems analysis in the design of logistics systems for international trade // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 35–40.

Настоящее исследование призвано проиллюстрировать результаты анализа комплексного применения агентного моделирования и системного анализа при проектировании логистического процесса международной торговли. Актуальной задачей в условиях трансформации экономики России и международной экономической нестабильности, является задача по разработке комплексных методик планирования и управления логистическим процессом международного товародвижения.

Санкционные ограничения блока западных стран в отношении товаров и услуг, а также логистических систем России являются актами недобросовестной конкуренции на мировых рынках, на которые страны с блоковым мышлением и отсутствием суверенитета вынуждены идти, теряя инициативы на международных рынках энергоносителей и продовольствия. Рост экономики России, в свою очередь, обуславливает необходимость трансформации логистиче-



ских систем с учетом рисков внешней среды, для нивелирования не только негативных последствий санкционных ограничений, но и для экспансии на новые региональные энергетические рынки и рынки продовольствия.

В этой связи, существующие однокомпонентные методики системного анализа, на основе которых строится большинство логистических систем – устарели, и не в полном объеме обеспечивают реагирование на внешние риски.

В контексте данного исследования необходимо дать определение системному анализу как математическому инструменту проектирования логистических систем, итак, системный анализ – это методика принятия управленческих решений для обеспечения решения частных задач субъектов системы, направленных на достижение общей цели системы при наличии ограниченных материальных ресурсов и ограниченном времени на реализацию процесса. В свою очередь агентное моделирование – это метод имитационного моделирования поведения субъектов (импортера, экспортера, аутсорсеров, таможенных органов), который концентрирует свое внимание на изучение действия индивидуальных субъектов, чье самостоятельное поведение оказывает влияние на прочие субъекты, чьи параметры также учтены в модели [5].

В отличие от системного анализа, оперирующего ограниченным инструментарием – математическим аппаратом, агентное моделирование может использовать в формировании результата факторы макроуровня, то есть в нашем случае – факторы, зависящие от зарубежных партнеров. Соответственно, проецируя необходимость учета интересов субъектов международного товародвижения, необходимо комбинировать подходы имитационного моделирования и модель сетевого метода планирования и управления для достижения эффекта оптимизации логистического процесса с учетом рисков внешней среды международного рынка.

Автором был проведен эксперимент по комплексному использованию методик имитационного моделирования и сетевого метода планирования и управления на базе транспортной компании, осуществляющей международные перевозки грузов. Одним из результатов анализа комбинированного использования вышеуказанных методик, является экспертная интерпретация позитивных эффектов, формируемых методиками относительно друг друга (*таблица 1*).

Бизнес-модель компании подразумевает реализацию логистических процессов параллельного импорта, организованного через систему филиалов одной из стран ЕАЭС, при этом посредством агентного моделирования оценивалась напряженность рынка логистических услуг на национальной территории и возможными решениями правительства, относительно регулирования деятельности совместных предприятий.

**Таблица 1. Позитивные эффекты комплексного применения методик имитационного моделирования и сетевого метода планирования и управления**

**Table 1. Positive effects of the integrated application of simulation modeling techniques and the network method of planning and management**

| <i>Экономический фактор</i> | <i>Имитационная модель</i>                                                          | <i>Сетевая модель планирования и управления</i>                                                            |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Логистические издержки      | Определение напряжённости конкурентного поля логистического аутсорсинга             | Оптимизация логистических издержек                                                                         |
| Затраты времени             | Определение влияния сезонна календарного года на реализацию логистического процесса | Оптимизация времени реализации логистического процесса                                                     |
| Экономические риски         | Оценка колебания стоимости логистических услуг и материальных ресурсов              | Инерция к реализации рисков (принятие и компенсация риска)                                                 |
| Политические риски          | Оценка санкционных ограничений (действующих и перспективных)                        | Инерция к реализации рисков (принятие и компенсация риска), обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор) |

Источник: составлено автором

Представленная таблица 1 требует пояснений.

1. Экономический фактор логистических издержек, является ключевым в коммерческой деятельности субъектов международной торговли, высокий уровень логистических издержек лишает субъект конкурентных преимуществ относительно прочих субъектов системы, выполняющих такие же функции. В этой связи,

задача имитационной модели состоит в определении множества транспортных компаний, способных реализовать логистический процесс международной перевозки, при этом метод сетевого планирования и управления задает общие для двух методов задачи по стоимости логистического процесса, посредством оптимизации логистических издержек.

2. Экономический фактор затрат времени, играет важную роль при планировании внешнеэкономической деятельности субъектов высокой интенсивности, например, когда транспортная компания ежедневно обслуживает множество клиентов по разным международным направлениям. В этой связи, задача имитационной модели состоит в определении факторов сезонности и фактора территорий, на которых будет реализован процесс транспортирования, так как известно, что затраты моторного топлива выше в зимний период времени, так же, как и затраты времени в канун различных праздников, увеличивающих интенсивность дорожного трафика. При этом метод сетевого планирования и управления оптимизирует затраты времени в соответствии с параметрами имитационной модели, формируя график обслуживания клиентов.
3. Экономические и политические риски тесно связаны друг с другом в части того, что они происходят от желания субъектов международного рынка получить конкурентное преимущество, таким образом напрягая конкурентное поле международных перевозок. Здесь имитационная модель более успешна в части достоверности прогноза реализации риска и формирует базис для принятия управленческих решений и расчету дальнейших затрат на его профилактику (страхование).

Таким образом, подтверждено, что комплексное использование методики имитационного моделирования и сетевого метода планирования и управления повышает качество планирования и соответственно повышает качество реализации логистического процесса, кроме того, долговременный анализ конкурентного напряжения в области, например, международных перевозок, обеспечивает возможность долгосрочного планирования в аспекте развития транспортной инфраструктуры, к которой относятся логистические терминалы и порты [1].

Полученные результаты исследования коррелируют с результатами исследования предметной области, предпринятыми

автором в научных исследованиях: «Проблемы управления цифровой архитектурой логистических трансформационных центров» (Москва, 2023) и «Учет макроэкономических факторов в агентном моделировании логистических систем» (Москва, 2024) [2; 3]. Настоящее исследование, формирует базис для последующей разработки имитационной модели пространственного размещения логистических терминалов, с учетом трансформации российской экономики и динамикой её международной торговли, особенно в части интенсификации внешнеторговых отношений со странами БРИКС [4].

### Список источников

1. *Арский А.А.* Проблемы оптимальной локализации объектов логистической инфраструктуры // Маркетинг и логистика. 2024. № 1 (51).
2. *Арский А.А.* Проблемы управления цифровой архитектурой логистических трансформационных центров // Маркетинг и логистика. 2023. № 4 (48).
3. *Арский А.А.* Учет макроэкономических факторов в агентном моделировании логистических систем // Маркетинг и логистика. 2024. № 4 (54).
4. *Erokhin V., Gao T., Chivu L., Andrei J.V.* Food Security in a Food Self-Sufficient Economy: A Review of China's Ongoing Transition to a Zero Hunger State // Agricultural Economics – Czech. 2022. № 68 (12).
5. *Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Epstein J.M.* Agent-based modeling for a complex world. M., 2022.

### Информация об авторе

**А.А. Арский** – кандидат экономических наук, доцент; старший научный сотрудник Лаборатории компьютерного моделирования социально-экономических процессов Центральной экономики-математического института РАН, г. Москва, Россия

### Information about the author

**A.A. Arsky** – Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor; senior research fellow of the Laboratory for computer modeling of socio-economic processes of the Central economics and mathematics institute of the Russian Academy of sciences. Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 15.04.2025; одобрена после рецензирования 13.05.2025; принята к публикации 14.05.2025.

The article was submitted 15.04.2025; approved after reviewing 13.05.2025; accepted for publication 14.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 41–52.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 41–52.

Научная статья

УДК 339.137.2

## **Теоретические основы разработки и внедрения стратегии роста и конкурентоспособности российской фирмы на внешнем рынке**

**Вероника Вячеславовна Суворкина<sup>1</sup>, Евгения Павловна  
Задворнева<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Московский финансово-юридический университет МФЮА,  
г. Москва, Россия

<sup>1</sup> nickelfeel@yandex.ru

<sup>2</sup> e.zadvorneva@vniiesh.ru

**Аннотация.** Важным фактором для развития российских производителей в текущем году являются условия, обусловленные санкциями и поиском новых путей для повышения конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках. Основой для успешного развития предприятий в современной экономике является стратегия, которая учитывает внутренний потенциал и спрос потребителей. Специализированные службы, обеспечивающие поддержку в экспорте и разработке стратегий, играют ключевую роль в современном мире открытых экономик. Глобализация рынков раскрывает перед промышленными предприятиями новые перспективы и возможности для эффективного участия в международных отношениях. Для успешного функционирования в современной экономической среде необходима соответствующая инфраструктура, способная обеспечить необходимую поддержку и помощь в различных экспортных операциях.

**Ключевые слова:** стратегия роста, санкции, ВТО, влияние экспорта и импорта на экономику, глобализация, конкуренция на внешнем рынке

**Для цитирования:** Суворкина В.В., Задворнева Е.П. Теоретические основы разработки и внедрения стратегии роста и конкурентоспособности российской фирмы на внешнем рынке // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 41–52.

---

© Суворкина В.В., Задворнева Е.П., 2025

Original article

## Theoretical basis for developing and implementing a strategy for growth and competitiveness of a Russian firm in the foreign market

Veronika V. Suvorkina<sup>1</sup>, Evgeniya P. Zadvorneva<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

<sup>1</sup> nickelfeel@yandex.ru

<sup>2</sup> e.zadvorneva@vniiesh.ru

**Abstract.** An important factor for the development of Russian manufacturers this year is the conditions caused by sanctions and the search for new ways to improve the competitiveness of products in the domestic and foreign markets. The basis for the successful development of enterprises in the modern economy is a strategy that takes into account the internal potential and consumer demand. Specialized services that provide support in export and strategy development play a key role in the modern world of open economies. Globalization of markets opens up new prospects and opportunities for industrial enterprises to effectively participate in international relations. For successful functioning in the modern economic environment, an appropriate infrastructure is needed that can provide the necessary support and assistance in various export operations.

**Keywords:** growth strategy, sanctions, WTO, the impact of exports and imports on the economy, globalization, competition in the foreign market

**For citation:** Suvorkina V.V., Zadvorneva E.P. Theoretical basis for developing and implementing a strategy for growth and competitiveness of a Russian firm in the foreign market // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 41–52.

Реализация оптимальной экспортной стратегии для промышленного предприятия – это ключевой аспект управления внешнеэкономической деятельностью. Сложности возникают при разработке данной стратегии, так как необходимо учитывать разнообразные внешние и внутренние факторы. Планирование выхода на международный рынок требует учета множества переменных, которые могут как облегчить, так и усложнить процесс. Процесс разработки и внедрения экспортной стратегии для промышленного предприятия обычно происходит поэтапно [3]:

1. Миссия предприятия обуславливает его стратегические цели, такие как увеличение прибыли, укрепление позиций на рынке, развитие кредитоспособности и другие аспекты. Важно, чтобы миссия четко определяла направление развития предприятия и его потенциал для роста на рынке.
2. Анализ внешних и внутренних факторов, воздействующих на деятельность экспортного предприятия, является ключевым этапом. Внешние факторы, такие как налоговая и таможенная политика, а также ситуация на мировом рынке, неподконтрольны предприятию. Внутренние факторы, включая производственные возможности, финансовые ресурсы и качество продукции, также играют важную роль. Анализ этих факторов позволяет разработать стратегию выхода на международный рынок.
3. Выбор экспортной стратегии.
4. Реализация экспортной стратегии. Для корректировки стратегии экспорта необходимо активно контролировать процесс внедрения и оценивать полученные результаты. Оценка эффективности стратегии играет ключевую роль в оптимизации ее выполнения [1].

Рассмотрим например, результат конкретного предприятия.



Рисунок 1. Возможные стратегии выхода на зарубежные рынки

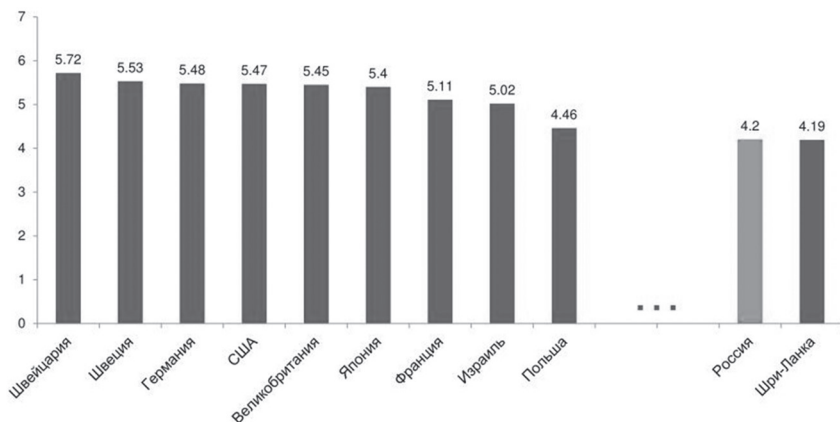
Figure 1. Possible strategies for entering foreign markets

ЗАО «Кореновский молочно-консервный комбинат» уже более семи лет успешно осуществляет экспорт своей продукции в различные страны, включая страны СНГ, Китай и Евросоюз. Крупнейшее предприятие перерабатывающей промышленности в Краснодарском крае не использует стратегию выхода на внешний рынок, что приводит к потере возможности расширить свои возможности и увеличить прибыль. Для улучшения ситуации, необходимо определить основные этапы стратегии и методы их реализации (рисунок 1).

Экспортная стратегия предприятия определяет свои цели и задачи. Важно увеличить объем производства молочной продукции, развить новые каналы сбыта, поддерживать высокое качество продукции, соответствующее требованиям иностранных партнеров. Наша миссия заключается в том, чтобы стать лидером на мировом рынке молочной продукции, привлечь новых клиентов и укрепить позиции на рынке [7].

Основными целями предприятия являются:

- увеличение прибыли от реализации продукции на внешнем рынке;



**Рисунок 2. Конкурентоспособность экономики России в мировой экономике**

**Figure 2. Competitiveness of the Russian economy in the global economy**



- укрепление своей позиции, освоение новых рынков;
- создание новых производственных мощностей, построение новых цехов для производства большего объема продукции;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- оптимизация внутренних ресурсов предприятия, которые влияют на внешнеэкономическую деятельность;
- обеспечение качества производимой продукции согласно современным техническим нормам и требованиям.

Анализируя внешние факторы, важные для внешнеэкономической деятельности, можно сделать вывод о том, что благоприятные условия внешней торговли складываются в странах Средней Азии и бывшего СССР. Эти регионы предлагают хорошие экономические и политические условия для сотрудничества. Уровень конкурентоспособности производимой продукции является главным вопросом достижения поставленных целей. Для решения этого вопроса необходимо провести анализ внутреннего производственного потенциала предприятия. Многие российские промышленные предприятия поставляют крупные партии своей продукции (*рисунок 2*).

Для обеспечения устойчивого роста на рынках и привлечения новых клиентов из-за границ предприятию необходимо иметь оптимальный запас финансовых средств, грамотно организовать поставки сырья и материалов, обеспечить эффективное использование производственных мощностей, привлечь квалифицированный персонал, а также установить систему контроля качества для молочной продукции и сырья [5].

Рассмотрим теперь стратегию экспорта компании. Следует учитывать следующие пункты при осуществлении плана выхода на международный рынок [4]:

- создать эффективную дистрибьюторскую сеть на территории стран бывшего СССР и Средней Азии;
- сертифицировать производимую продукцию согласно требованиям законодательства стран-импортеров;
- разработать новый ассортимент продукции, удовлетворяющий требованиям потребителей стран-импортеров;
- повысить уровень квалификации персонала подразделений внешнеэкономической деятельности.

Развитие стратегии экспорта требует проведения специальных мероприятий, которые будут способствовать укреплению позиций компании на мировом рынке. Увеличение прибыли от экспорта и увеличение конкурентоспособности – вот цели, которые могут быть достигнуты благодаря этим действиям.

Взаимодействие РФ с мировыми партнерами в области торговли стимулирует её экономику, обеспечивая доступ к разнообразным рынкам и возможность использовать зарубежные товары и услуги. Участие страны в международных организациях, таких как Всемирная торговая организация (ВТО), способствует улучшению её репутации и привлечению иностранных инвестиций на более привлекательных условиях [8].



Рисунок 3. Влияние экспорта и импорта на основные социально-экономические показатели

Figure 3. The impact of exports and imports on key socio-economic indicators



Наиболее важным аспектом является динамика торговли продукцией, как основным фактором влияния на различные показатели, прежде всего на экспорт и импорт продуктов нефтегазовой отрасли в России (рисунк 3).

На конец 2023 г. количество экономических санкций, наложенных «недружественными странами» из-за Специальной Военной Операции (СВО) России, преодолело отметку в 18,7 тыс. Это серьезно сказалось на торговых и финансовых потоках страны. России необходимо тщательно изучить данные обстоятельства и тенденции для адаптации своих торговых стратегий и сокращения убытков [1].

Роль прогнозирования объемов и структуры экспорта и импорта в обеспечении устойчивого развития экономики России не может быть недооценена.

Мировую экономику можно представить в виде пирога, а каждый его кусок будет отражать долю конкретной страны в общем ВВП мира. В настоящее время самые большие куски этого пирога принадлежат США, Китаю, Японии, Германии и Индии, на которые в совокупности приходится более половины от мирового ВВП.

Доля каждой страны в мировой экономике размером 101,6 трдн долл. США представлена в *таблице 1*.

**Таблица 1. Развитие ВВП в странах в 2023 г.**

**Table 1. GDP development in countries in 2023**

| Место | Страна         | ВВП (млрд долларов США) |
|-------|----------------|-------------------------|
| 1     | США            | 25 035,20               |
| 2     | Китай          | 18 321,20               |
| 3     | Япония         | 4 300,60                |
| 4     | Германия       | 4 031,10                |
| 5     | Индия          | 3 468,60                |
| 6     | Великобритания | 3 198,50                |
| 7     | Франция        | 2 778,10                |
| 8     | Канада         | 2 200,40                |
| 9     | Россия         | 2 133,10                |
| 10    | Италия         | 1 997,00                |

В последние годы наблюдается нестабильная динамика в торговле, особенно в экспорте. Статистические данные показывают, что объемы отечественного экспорта превышают объемы импорта в среднем в 1,5–2,0 раза. Однако, события, такие как вхождение полуострова Крым в состав России, низкие цены на нефть и газ, а также пандемия COVID-19 и установление «потолка цен» на российскую нефть, привели к существенным колебаниям в торговле. Например, в 2015–2016 гг. произошло практически двукратное падение экспортной выручки по сравнению с предыдущим периодом 2011–2014 гг. В 2020 г. также было зафиксировано снижение объемов торговли из-за пандемии, а в 2023 г. спад выручки от экспорта появился из-за новых условий на рынке нефти [9].

Неожиданно, внешние факторы значительно усложняют предсказание объемов внешней торговли в последние годы (рисунк 4).

В 2022 г. выручка от экспорта продукции достигла рекордных показателей благодаря высокому спросу на энергоносители со стороны европейских потребителей. Прогнозировать дальнейшее развитие



Рисунок 4. Динамика объемов российского экспорта и импорта

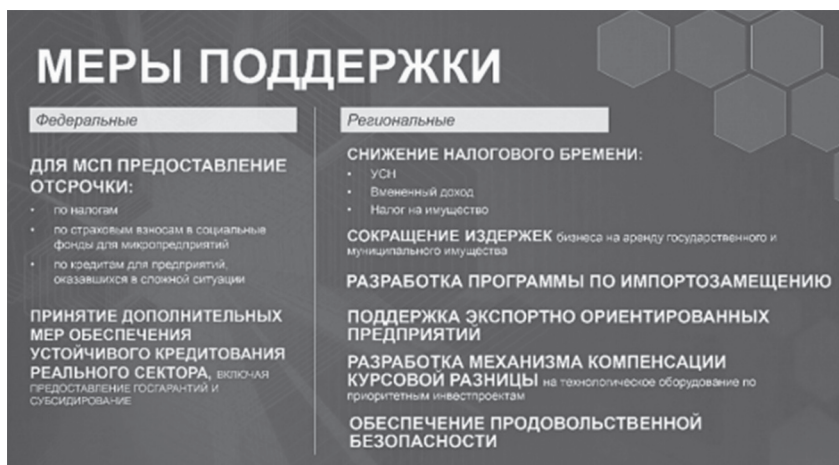
Figure 4. Dynamics of Russian export and import volumes

внешнеторговой деятельности российских компаний становится все более сложной задачей из-за неопределенности сроков окончания специальной военной операции и вероятности сохранения санкций в отношении России на долгие годы вперед.

Возможно, экономика и промышленность страны столкнутся с дополнительным давлением со стороны новых санкций.

Важно понимать, что прогнозирование объемов экспорта и импорта, а также торгового и платежного балансов, имеет ключевое значение для экономики России. Знание о предполагаемых объемах экспорта и импорта помогает обеспечить стабильность внешнеэкономических показателей страны. Эти данные также позволяют инвесторам принимать обоснованные решения о вложении средств в различные отрасли промышленности. Одновременно прогнозирование объемов торговли помогает определить стратегию торговой политики России [6].

Оценка влияния внешней торговли на макроэкономические показатели, такие как валютный курс, инфляция, уровень занятости и прочее, становится возможной благодаря представленным прогнозам. Вот, наконец, важные данные, которые позволяют понять всю сложность и важность внешних экономических взаимодействий (рисунк 5).



**Рисунок 5. Меры поддержки рынка при конкуренции и санкционной политики**

**Figure 5. Market support measures under competition and sanctions policy**

Для обеспечения устойчивости экономического развития в условиях санкций, российские власти предприняли решительные действия, включая внедрение ряда мероприятий, а именно [2]:

- с марта 2022 г., все расчеты с кредиторами из «недружественных стран» осуществляются исключительно в российских рублях. Аналогичные действия были предприняты в отношении поставок российского газа в «недружественные страны»;
- примерно с этого же времени ограничен либо полностью запрещен вывоз из страны отдельных категорий продукции и сырья (в т.ч. лесоматериалов, металлокерамики, вольфрама и т.д.), а также – товаров «двойного назначения (в том числе таких, как вертолеты, грузовая автомобильная техника, приборы ночного видения и т.д.);
- с мая 2022 г. действует Указ Президента РФ о контрсанкциях, в соответствии с которым, Россия ввела ответные санкции в отношении десятков юридических лиц из европейских стран и США;
- в августе 2022 г. был подписан Указ о применении специальных экономических мер в финансовой и топливно-энергетической сферах; в результате, под запретом оказались любые сделки, которые меняют структуру владения российскими компаниями, их уставный капитал и сложившийся порядок реализации инвестиционных проектов;
- в декабре 2022 г., был реализован комплекс мер, направленных на противодействие нефтяному эмбарго, введенному западными странами в отношении российской нефти; в результате, поставки российской нефти и нефтепродуктов не могут быть осуществлены, если в соответствующих контрактах прямо или косвенно предусматривается использование механизма фиксации предельной цены на продукцию;
- практически сразу же с начала санкционного давления на Россию, правительство страны легализовало ввоз в страну востребованных оригинальных товаров иностранного производства без согласия правообладателей; в перечень таких товаров вошли автомобильные комплектующие, одежда и косметика, техника и смартфоны и т.д. А спустя несколько месяцев, перечень был пополнен и результатами интеллектуальной деятельности, выраженных в конкретных товарах.



Таким образом, несмотря на все ограничения и санкции, российская экономика успешно преодолевает их. Прогнозы аналитиков указывают на снижение темпов роста ВВП до 7 % в РФ. Однако, учитывая количество введенных ограничений против нашей страны, этот результат можно предсказать. Очевидно, что уровень ВВП будет уменьшаться в течение некоторого времени. Для сохранения уровня ВВП на должном уровне, были выдвинуты предложения о принятии комплекса мер по улучшению конкурентоспособности российской продукции как на внешних, так и внутренних рынках. Следует подчеркнуть, что ключевым фактором в повышении конкурентоспособности отечественной продукции является ее качество, поскольку только товары высокого качества способны выдержать сильную международную конкуренцию.

В современных условиях российские потребители демонстрируют гораздо большую лояльность к отечественным производителям, чем ранее. Это обусловлено уходом многих зарубежных компаний с рынка России, что способствует развитию местного производства. Важно помнить о собственной уникальности и преимуществе отдавать предпочтение неизвестным российским брендам перед копиями ушедших за пределы страны компаний.

### Список источников

1. *Абрамов В.С., Абрамов С.В.* Стратегический менеджмент. М., 2024.
2. *Аваков С.Ю., Зимовец А.В.* Об эффективности поддержки субъектов предпринимательства органами муниципальной власти // Современная экономика: проблемы и решения. 2019. № 7.
3. *Бабикова А.В., Ханина А.В.* Ориентиры инновационного развития современных организаций в контексте глобальных трендов информационной экономики // Вопросы инновационной экономики. 2021. № 2.
4. *Данилкина Ю.В.* Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. М., 2023.
5. *Егоренко А.О.* Тайм-менеджмент: учебник для вузов. М., 2024.
6. *Зуб А.Т.* Кризисный менеджмент: учебник для вузов. СПб., 2024.
7. *Коргова М.А.* Менеджмент: управление организацией. М., 2024.
8. *Коротков Э.М.* Менеджмент. М., 2024.
9. *Малюк В.И.* Современные проблемы менеджмента. М., 2024.
10. *Молчанова О.П.* Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. М., 2024.



### Информация об авторах

***В.В. Суворкина*** – магистрант Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

***Е.П. Задворнева*** – кандидат экономических наук, доцент Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

### Information about the authors

***V.V. Suvorkina*** – master's student of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

***E.P. Zadvorneva*** – Candidate of Sciences in Economics: Associate Professor of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 07.02.2025; одобрена после рецензирования 25.03.2025; принята к публикации 26.03.2025.

The article was submitted 07.02.2025; approved after reviewing 25.03.2025; accepted for publication 26.03.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 53–61.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 53–61.

Научная статья

УДК 338

## Влияние человеческого капитала на экономический рост России

Татьяна Викторовна Фурсова<sup>1</sup>, Влад Андреевич Веденеев<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Московский финансово-юридический университет МФЮА,  
г. Москва, Россия

<sup>1</sup> fusya@bk.ru

<sup>2</sup> vveden13@yandex.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматривается роль человеческого капитала в контексте экономического развития России. Проанализированы ключевые аспекты формирования, использования и воспроизводства человеческого капитала, а также выявлены некоторые проблемы и определены перспективы его влияния на будущее страны. Россия исторически обладает значительным человеческим потенциалом, проявляющимся в высоком уровне базовой грамотности, сильных научных школах и креативных способностях населения. Однако, несмотря на этот потенциал и обширные природные богатства, эффективность использования и качество российского человеческого капитала вызывают вопросы и препятствуют экономическому развитию государства. Несмотря на то, что Россия занимает лидирующие позиции в некоторых областях науки, она сталкивается с проблемами демографической нагрузки, уровня квалификации, мотивации и реализации творческого потенциала граждан. Эти факторы негативно сказываются на уровне жизни населения и конкурентоспособности экономики в целом.

**Ключевые слова:** Человеческий капитал, экономическое развитие, образование, здравоохранение, инновации, рынок труда

**Для цитирования:** Фурсова Т.В., Веденеев В.А. Влияние человеческого капитала на экономический рост России // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 53–61.

Original article

## The influence of human capital on Russia's economic growth

Tatiana V. Fursova<sup>1</sup>, Vlad A. Vedeneev<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

<sup>1</sup> fusya@bk.ru

<sup>2</sup> vveden13@yandex.ru

**Abstract.** This article examines the role of human capital in the context of Russia's economic development. It analyzes key aspects of the formation, utilization, and reproduction of human capital, identifies certain challenges, and outlines prospects for its influence on the country's future. Historically, Russia possesses significant human potential, evident in its high level of basic literacy, strong scientific schools, and the creative abilities of its population. However, despite this potential and abundant natural resources, the efficiency of utilization and the quality of Russian human capital raise concerns and impede the state's economic development. Although Russia holds leading positions in some scientific fields, it grapples with challenges such as demographic burden, skill levels, motivation, and the realization of its citizens' creative potential. These factors negatively impact the population's living standards and the overall competitiveness of the national economy.

**Keywords:** Human capital, economic development, education, healthcare, innovation, labor market.

**For citation:** Fursova T.V., Vedeneev V.A. The influence of human capital on Russia's economic growth // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 53–61.

На наш взгляд, человеческий капитал является критически важным фактором для экономического роста России, особенно в условиях необходимости диверсификации, технологической модернизации и ответа на внешние вызовы экономики. Однако для полной реализации его потенциала необходимо решение комплекса проблем, связанных с качеством и доступностью образования и здравоохранения, созданием благоприятной институциональной среды, стимулированием инноваций и удержанием талантов в стране. Без существенных инвестиций и реформ в этой сфере достижение устойчивого и высокого экономического роста будет затруднительным.

На данном этапе развития мировой экономики человеческий

капитал является одним из ключевых факторов, определяющих темпы экономического роста, уровень производительности труда и общее благосостояние стран. Масштабные инвестиции в образование, науку и здравоохранение, а также повышение качества жизни населения, являются основой для формирования и развития высококачественного человеческого капитала. Опыт экономически развитых стран демонстрирует прямую корреляцию между уровнем развития человеческого капитала и экономического роста [1].

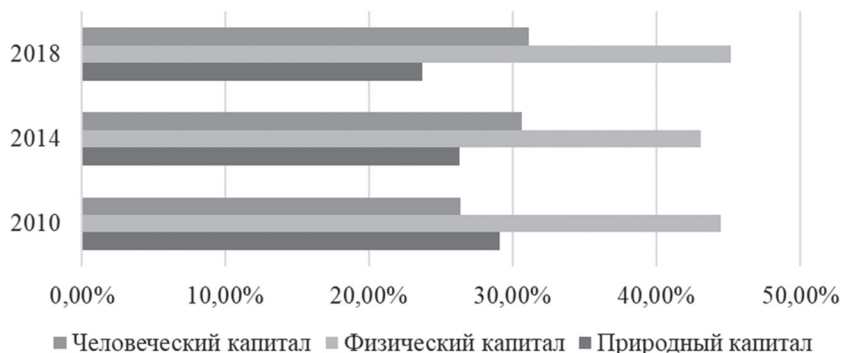
Несмотря на то, что Россия занимает лидирующие позиции в некоторых областях науки и базового образования, она сталкивается с проблемами в качестве профессиональной подготовки, продолжительности жизни, уровня квалификации, соответствующей требованиям рынка труда, а также в вопросах мотивации, реализации творческого потенциала граждан и сохранения квалифицированных кадров. Эти факторы негативно сказываются на производительности труда, инновационной активности и, как следствие, на уровне жизни населения и конкурентоспособности экономики в целом.

Выраженная сырьевая направленность экономики России создает ограничения для развития человеческого капитала. Проблемы, связанные с достижением устойчивого экономического роста России, во многом ассоциируются с особенностями государственного регулирования и нерациональной аллокацией ресурсов. Анализ структуры совокупного богатства страны и динамики его компонентов позволяет выявить факторы, ограничивающие ее экономическое развитие [2].

Состояние человеческого капитала России и его влияние на экономический рост можно охарактеризовать с помощью анализа структуры национального богатства и показателей развития сфер, формирующих человеческий капитал.

Анализ структуры совокупного богатства России показывает структурный дисбаланс ограничивающий потенциал экономического роста.

*Рисунок 1* демонстрирует доминирование физического капитала как основного компонента совокупного богатства. Его доля составляла 44,50 % в 2010 г., 43,10 % в 2014 г., 45,20 % в 2018 г. что указывает на крайне важные для национального благосостояния инвестиции в инфраструктуру и основные фонды. Устойчивая тенденция снижения доли природного капитала с 29,10 % до 23,70 %



**Рисунок 1. Совокупные богатства РФ за 2010–2018 гг.**

**Picture 1. The total wealth of the Russian Federation for 2010–2018**

в период с 2010 г. по 2018 г, отражает постепенную диверсификацию экономики, а также свидетельствует о сохранение ее выраженной сырьевой направленности и показывает специфику аллокации ресурсов, при которой приоритет отдается секторам, связанным с добычей сырья в ущерб развитию секторов экономики, где требуется высокий уровень человеческого капитала.

Доля человеческого капитала оставалась на относительно низком уровне: 26,40 % в 2010 г., 30,60 % в 2014 г., 31,10 % в 2018 г. несмотря на устойчивую положительную динамику его доля все еще уступает доле физического капитала что несомненно демонстрирует недостаточность инвестиций в ключевые сферы формирования человеческого капитала.

По оценкам экспертов, в настоящее время доля человеческого капитала России снижается, (в период с 2018 г. по 2024 г. сократилась на 3 % и составила 28,10 %). Это обуславливается политико-экономической нестабильностью, которая обостряет дисбаланс в доле совокупного богатства страны.

По данным исследования Всемирного банка рисунок 1 модель экономики России остается сырьевой, тем самым снижая стимулы для масштабных и долгосрочных инвестиций государства в развитие человеческого капитала.

Важной составляющей роста человеческого капитала любого государства следует считать образованность населения. По данным

исследований Всемирного Банка, World Development Indicators 2023, несмотря на то что Россия входит в первую пятерку мира по числу лет получения образования, по доле затрат на него по отношению к ВВП страна занимает крайне низкое 116 место в мире [5].

На наш взгляд, одной из причин этого является снижение качества образования в стране. Его коммерциализация повлекла за собой снижение требований как к критериям поступления, так и к уровню знаний обучающихся, что плохо сказалось на общем уровне подготовки специалистов в разных отраслях. Это усугубляет проблему несоответствия квалификации выпускников для меняющейся структуры спроса на рынке труда, которая является следствием перемещения производства традиционных товаров из развитых стран в развивающиеся, в первых снижается спрос на малоквалифицированных работников, при этом необходимость в высококвалифицированных работниках, занятых в наукоемких отраслях, непременно повышается.

Рассматривая динамику расходов на образование с 2010 г. по 2014 г. наблюдается небольшой, но стабильный рост, составляющий всего 0,18 %. Несмотря на значительный рост инвестиций в 2016–2018 гг. с 3,76 % до 4,68 %, *рисунок 2* демонстрирует тенденцию сокращения доли расходов ВВП России на образование, за период с 2018 г. по 2022 г. она снизилась на 0,62 % и составила 4,05 %, что сопоставимо с данными за 2014 г. Это свидетельствует о сокращении доли ассигнований бюджета на образование.



**Рисунок 2. Государственные расходы на образование, всего  
( % от ВВП)**

**Picture 2. Government expenditure on education, total  
( % of GDP)**

Стремящаяся к модернизации Россия, нуждается в высококачественном человеческом капитале, дефицит которого отчасти можно обосновать «утечкой умов».

Миграционный отток затрагивает образованный, талантливый и продуктивный процент населения, что является прямым следствием неспособности экономики, науки и социальной сферы в полной мере удержать и эффективно использовать человеческий капитал внутри страны [3].

Сокращение численности населения замедляет наращивания производства новой, современной продукции. Одновременно с этим сокращается внутренний рынок товаров и услуг, снижение масштабов которого приводит к уменьшению объёма производства и увеличению издержек на единицу продукции. Повышение цены на товары и услуги, в свою очередь, вызовет падение спроса, а последствием станет – негативный эффект масштаба.

Помимо этого, демографическая структура России имеет выраженную тенденцию старения. Значительная часть человеческого капитала ежегодно уходит в пенсионную сферу. Анализ данных таблицы 1 показывает увеличение доли населения старше 65 лет, за период с 2012 г. по 2024 г. она выросла с 13,2 % до 16,4 % что позволяет нам выявить тенденцию старения населения что будет являться одной из причин дефицита кадров.

Тем не менее доля населения до 15 лет демонстрирует другую динамику, после высокого роста с 16,1 % в 2012 г. до 18,4 % в 2016 г., она показывает незначительный рост с 18,7 % в 2020 г. до 18,8 % в 2024 г., что говорит о сокращении темпов роста будущего трудоспособного населения.

Следствием негативных тенденций младших и старших групп населения стало сокращение доли населения в возрасте 16–64 лет, за период с 2012 г. по 2016 г. наблюдается стабильное понижение с 70,7 % до 64,8 % [4]. Сужение базы трудоспособного населения привело к увеличению демографической нагрузки, которая возросла на 129,8% за период с 2012 г. по 2024 г.

Данная демографическая ситуация России усиливает давление на государственный бюджет, тем самым затрудняя развитие и экономический рост в стране.



**Таблица 1. Динамика возрастной структуры населения России в период с 2012 по 2024 гг.**

**Table 1. Dynamics of the age structure of the population of Russia in the period from 2012 to 2024**

| <i>Показатели</i>                                                                                                       | <i>Годы</i> |             |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                                                         | <i>2012</i> | <i>2016</i> | <i>2020</i> | <i>2024</i> |
| Общая численность населения (на конец года), млн чел.                                                                   | 143,3       | 146,8       | 146,2       | 146,1       |
| Численность населения в возрасте 65 лет и старше, млн чел.                                                              | 18,9        | 20,8        | 22,7        | 24,0        |
| Численность населения в возрасте 16–64 лет, млн чел.                                                                    | 101,3       | 99,0        | 96,2        | 94,6        |
| Численность населения в возрасте до 15 лет, млн чел.                                                                    | 23,1        | 27,0        | 27,3        | 27,5        |
| Доля населения в возрасте 65 лет и старше в общей численности, %                                                        | 13,2 %      | 14,2 %      | 15,5 %      | 16,4 %      |
| Доля населения в возрасте 16–64 лет, в общей численности, %                                                             | 70,7 %      | 67,4 %      | 65,8 %      | 64,8 %      |
| Доля населения в возрасте до 15 лет, в общей численности, %                                                             | 16,1 %      | 18,4 %      | 18,7 %      | 18,8 %      |
| Коэффициент демографической нагрузки населением старше трудоспособного возраста (на 1000 чел. трудоспособного возраста) | 414,6‰      | 482,8‰      | 519,8‰      | 544,4‰      |

Для преодоления трудностей развития человеческого капитала России необходимо создать и внедрить систему, направленную на оптимизацию нынешних механизмов государственного регулирования.

На наш взгляд, данная система должна включать в себя такую область развития, прежде всего, как формирование актуальных навыков населения, которые после обучения будут соответствовать требованиям компетенций со стороны работодателя.

Важной составляющей данной системы следует считать активизацию инвестиционной деятельности со стороны государства и работодателей направленной на возможность переобучения трудоспособного населения для актуализации их навыков [5].

Наряду с этим, стоит уделить внимание развитию и сохранению устойчивости социальных институтов, стабильность которых будет снижать неопределенность их развития, тем самым увеличивая точность прогнозов, что на наш взгляд, является стимулом для инвестиций экономических агентов в развитие человеческого капитала.

Таким образом по результатам исследования можно установить, что недостаточные инвестиции в развитие институциональной среды и человеческого капитала замедляют экономический рост России, тем самым создавая трудности в реализации её инвестиционно-инновационной экономической модели.

### Список источников

1. *Афонин А.М., Башина О.Э., Ефремова Ю.Е. [и др.] Развитие человеческого потенциала и человеческого капитала: теоретические и практические аспекты.* М., 2014.
2. *Корицкий А.В.* Влияние человеческого капитала на экономический рост: учебное пособие. Новосибирск, 2013.
3. *Сапрыкина Ю.В.* Формирование системы управления человеческим капиталом на основе математических методов и информационных технологий. М., 2017.
4. Демографические ежегодники России. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13207> (дата обращения: 01.20.2025).
5. Government expenditure on education, total ( % of GDP). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS> (дата обращения: 00.00.2025).
6. The total wealth of the Russian Federation. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/changing-wealth-of-nations/data> (дата обращения: 00.00.2025).

### Информация об авторах

**Т.В. Фурсова** – кандидат экономических наук, доцент, член-корреспондент МАИИ; доцент Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

**В.А. Веденеев** – студент Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

### Information about the authors

**T.V. Fursova** – Candidate of Sciences in Economics; Associate Professor, Corresponding Member of IAIN; Associate Professor of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia



*V.A. Vedeneev* – student of the Moscow University of Finances and Law  
MFUA, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования  
12.05.2025; принята к публикации 13.05.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025;  
accepted for publication 13.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 62–74.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 62–74.

Научная статья

УДК 331.5

## О примитивизации российского рынка труда

Дмитрий Владимирович Жарков<sup>1</sup>, Роман Николаевич  
Дубинский<sup>2</sup>, Людмила Николаевна Липатова<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Научно-исследовательский институт гуманитарных наук  
при Правительстве Республики Мордовия, г. Саранск,  
Россия, dvzharkov@bk.ru

<sup>2, 3</sup> Северо-Западный институт управления Российской  
академии народного хозяйства и государственной службы,  
г. Санкт-Петербург, Россия

<sup>2</sup> dubinsky-rn@ranepa.ru

<sup>3</sup> lipatova-ln@ranepa.ru

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования, цель которого – выявить причины качественного дисбаланса на рынке труда России. В ходе анализа выявлены следующие признаки примитивизации российского рынка труда: большой удельный вес выпускников учебных заведений профессионального образования, работающих не по полученной специальности; опережающий рост удельного веса граждан с высшим образованием, а также кадров высшей квалификации в составе потенциальной рабочей силы, а также безработных граждан в сравнении с темпами увеличения этой доли в составе занятого населения; избыток образования у работающих в России; структура заявляемой российскими предприятиями потребности в иностранных работниках, в которой преобладают рабочие профессии, не требующие высокого уровня образования; сокращение численности работающих на российских предприятиях высококвалифицированных иностранных специалистов; большая доля рабочих мест с вредными и опасными условиями труда; очень высокий износ активной части основных фондов; очень высокая и быстро увеличивающаяся доля полностью изношенных основных фондов; высокая степень зависимости российской экономики



от импорта машин и оборудования; снижение спроса на бессрочный наем ИТ-специалистов.

**Ключевые слова:** рынок труда, примитивизация рынка труда, занятость, потенциальная рабочая сила, иностранная рабочая сила, вредные и опасные условия труда, износ основных фондов, кадры высокой квалификации

**Для цитирования:** Жарков Д.В., Дубинский Р.Н., Липатова Л.Н. О примитивизации российского рынка труда // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 62–74.

Original article

## On the primitivization of the russian labor market

Dmitry V. Zharkov<sup>1</sup>, Roman N. Dubinsky<sup>2</sup>, Ludmila N. Lipatova<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Research Institute of Humanities under the Government of the Republic of Mordovia, Saransk, Russia, dvzharkov@bk.ru

<sup>2,3</sup> North-West Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia

<sup>2</sup> dubinsky-rn@ranepa.ru

<sup>3</sup> lipatova-ln@ranepa.ru

**Abstract.** The article presents the results of a study aimed at identifying the causes of the qualitative imbalance in the Russian labor market. The analysis revealed the following signs of the primitivization of the Russian labor market: a large proportion of graduates of vocational education institutions who do not work in their specialty; an outstripping increase in the proportion of citizens with higher education, as well as highly qualified personnel in the potential workforce, as well as unemployed citizens in comparison with the rate of increase in this proportion. the share of the employed population; the excess of education among those working in Russia; the structure of the need for foreign workers stated by Russian enterprises, which is dominated by working professions that do not require a high level of education; a decrease in the number of highly qualified foreign specialists working at Russian enterprises; a large proportion of jobs with harmful and dangerous working conditions; very high depreciation of the active part of fixed assets; a very high and rapidly increasing proportion of fully worn out fixed assets; the high degree of dependence of the Russian economy on the import of machinery and equipment; reduced demand for indefinite hiring of IT specialists.

**Keywords:** labor market, labor market primitivization, employment, potential labor, foreign labor, harmful and dangerous working conditions, wear of fixed assets, highly qualified personnel

**For citation:** Zharkov D.V., Dubinsky R.N., Lipatova L.N. On the primitivization of the Russian labor market // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 62–74.

Многие российские предприятия испытывают острый дефицит рабочей силы. Это ограничивает возможности экономического роста. Банк России называет ситуацию на рынке труда одним из главных проинфляционных факторов, поскольку в стремлении удержать или привлечь работников работодатели вынуждены повышать заработную плату [1]. О серьезном дисбалансе на рынке труда говорят и ученые, и политики, и работодатели. Повышенная значимость проблемы дисбаланса на рынке труда побуждают ученых к поиску причин того, почему ее острота оказалась настолько высокой. Как на любом рынке причины могут быть связаны как с нехваткой товара, так и несоответствие предлагаемого товара запросам потребителей. На российском рынке труда имеют место обе причины.

Рассматривая количественные ограничения предложения на рынке труда, необходимо обратить внимание на тот факт, что численность рабочей силы в РФ за последние 5 лет немного увеличилась: с 75 398 тыс. чел. в 2019 г. до 76 037 тыс. чел. в 2023 г., то есть на 639 тыс. чел. [14, с. 117, 110]. Но спрос на рабочую силу, начиная с 2022 г., рос значительно быстрее – потребовалось укрепить ряды вооруженных сил России, нарастить объемы производства продукции оборонного назначения, восстанавливать разрушенные войной объекты, осуществлять другие работы, связанные с резко усложнившейся геополитической ситуацией.

Эта причина активно изучается учеными [например, 3; 4; 5; 6; 7; 8]. В данной статье рассматривается вторая причина дисбаланса российского рынка труда – качественное несоответствие спроса и предложения. О наличии такой проблемы со всей очевидностью говорит тот факт, что далеко не все выпускники учебных заведений трудоустраиваются по полученной специальности. Хотя на рынке труда требуются представители практически всех профессий, а работодатели зачастую готовы сами организовать обучение работников. Конечно, удельный вес выпускников, не нашедших работу в соответствии с образованием, уменьшается очень медленно (*таблица 1*).

**Таблица 1. Распределение выпускников, окончивших организации профессионального образования, по связи работы с полученной профессией (специальностью) [2, с. 87]**

**Table 1. Distribution of graduates of vocational education institutions by type of work related to the acquired profession (specialty) [2, p. 87]**

| <i>Образование</i>                                                                    | <i>2019<br/>Выпускники<br/>2017–2018 гг.</i> |                         | <i>2021<br/>Выпускники<br/>2019–2020 гг.</i> |                         | <i>2023<br/>Выпускники<br/>2020–2022 гг.</i> |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
|                                                                                       | <i>свя-<br/>зана</i>                         | <i>не свя-<br/>зана</i> | <i>свя-<br/>зана</i>                         | <i>не свя-<br/>зана</i> | <i>свя-<br/>зана</i>                         | <i>не свя-<br/>зана</i> |
| Высшее образование                                                                    | 73,6                                         | 26,4                    | 69,0                                         | 31,0                    | 76,2                                         | 23,8                    |
| Среднее профессиональное по программе подготовки специалистов среднего звена          | 58,6                                         | 41,4                    | 57,2                                         | 42,8                    | 61,9                                         | 38,1                    |
| Среднее профессиональное по программе подготовки квалифицированных рабочих (служащих) | 54,0                                         | 46,0                    | 50,1                                         | 49,9                    | 57,6                                         | 42,4                    |

Для тех условий, в которых сегодня функционируют российские предприятия, этот факт вызывает вопросы: почему молодые люди, тщательно выбиравшие будущую профессию при поступлении в учебное заведение, затем прошедшие продолжительное обучение, не хотят работать по данной специальности. Если среди выпускников высших учебных заведений в 2023 г. предпочел переключиться на другую работу каждый четвертый, то среди молодых квалифицированных рабочих и служащих это сделали более 42 % выпускников, а среди специалистов среднего звена – более 38 % завершивших обучение студентов.

Нам представляется, что молодых людей не устраивают содержание и условия труда. Подтверждают это предположение данные международной организации – Международной организации труда (МОТ), согласно которым 45 % российских работников трудятся на рабочих местах, требующих меньшего уровня образования, чем они получили. Это очень много. Согласно одному из исследований (были проанализированы данные по 36 странам Европы и Центральной Азии, подобная ситуация отмечалась далеко не всех странах,

и доля работников, вынужденных выполнять работу, требующую меньшую квалификацию, чем у него имеется, была гораздо меньше – в 61 % стран примерно 10 % занятых выполняли работу ниже своего уровня образования [16].

Такая занятость не приносит удовлетворения работникам, особенно молодым людям, нацеленным на карьерный рост, желающим развиваться в профессии. Поэтому многие выпускники ищут другое применение своим знаниям, умениям и навыкам.

**Таблица 2. Удельный вес численности работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, в процентах от общей численности работников соответствующего вида экономической деятельности [14, с. 134, 133]**

**Table 2. The share of the number of employees engaged in work with harmful and (or) dangerous working conditions, as a percentage of the total number of employees of the corresponding type of economic activity [14, p. 134, 133]**

| <i>Вид экономической деятельности /<br/>Форма собственности</i>                                              | <i>Занятые на работах<br/>с вредными и (или) опас-<br/>ными условиями труда</i> |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                              | <i>2017</i>                                                                     | <i>2023</i> |
| Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство                                                 | 33,0                                                                            | 32,8        |
| Добыча полезных ископаемых                                                                                   | 55,0                                                                            | 53,9        |
| Обрабатывающие производства                                                                                  | 42,6                                                                            | 41,6        |
| Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха                                 | 33,2                                                                            | 31,4        |
| Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений | 39,4                                                                            | 37,4        |
| Строительство                                                                                                | 37,0                                                                            | 34,7        |
| Транспортировка и хранение                                                                                   | 34,4                                                                            | 30,4        |
| Деятельность в области информации и связи                                                                    | 4,2                                                                             | 1,5         |

Молодые люди, как правило, требовательны к содержаниям и условиям труда. Условия труда на российских предприятиях назвать

благоприятными нельзя – удельный вес рабочих мест с вредными и опасными условиями труда остается большим. В первую очередь, речь идет о следующих отраслях: сельское и лесное хозяйство, промышленность, строительство, транспортировка и хранение, связь. Состояние условий труда на российских предприятиях этих видов деятельности в динамике приведены в *таблице 2*.

В таких условиях многие молодые люди работать не готовы. Оборудование, которое используется на российских предприятиях, тоже сложно назвать современным. По данным Росстата, износ машин и оборудования в 2021 г. составлял – 63,4 %, в 2022 г. – 57,2 %, в 2023 г. – 57,3 %; транспортных средств тоже остается очень высоким: в 2021 г. показатель был равен 40,9 %, в 2022 г. – 37,5 %, в 2023 г. – 37,6 % [14, с. 313].

Очевидно, рабочие места, которые предполагают использование сильно изношенного физически (не говоря уже про моральный износ) оборудования, современными назвать нельзя. Учитывая высокую степень зависимости российской экономики в этой части от зарубежных производителей, а также недоступность кредитных ресурсов из-за их высокой стоимости, можно ожидать, что в ближайшие годы эта проблема еще более усугубится.

Подтверждают наше предположение о примитивизации российского рынка труда и результаты исследований, проведенных авторитетными российскими учеными. Так, Е.А. Черных, представляющая Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН, провела исследование в целях оценить недоиспользованную рабочую силу и для этого сравнила требования рабочих мест и квалификационные характеристики работников. Результаты исследования свидетельствуют о том, что для многих категорий работников в России характерен избыточный уровень образования (*таблица 3*).

Другим признаком примитивизации рынка труда в России является, на наш взгляд, опережающий рост удельного веса граждан с высшим образованием в составе потенциальной рабочей силы (в 1,8 раза), а также безработных граждан (в 1,5 раза), характерный для периода между двумя последними переписями (2010–2020 гг.). В составе занятого населения в этот период доля работников с высшим образованием увеличилась только на 10 % (*таблица 4*). Такие тенденции выявила Всероссийская перепись населения 2020. (в 2010–2020 гг. по данным).

Таблица 3. Степень соответствия квалификационных характеристик работников и требований рабочих мест [9]

Table 3. Degree of correspondence between the qualifications of employees and the requirements of their jobs [9]

| <i>Категория работников</i>                                                                       | <i>Несоответствие уровня образования и должности</i> | <i>Недостаточный уровень образования</i> | <i>Избыточный уровень образования</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| Руководители                                                                                      | 30,6 %                                               | 30,6 %                                   |                                       |
| Специалисты высшего уровня квалификации                                                           | 14,6 %                                               | 14,6 %                                   |                                       |
| Специалисты среднего уровня квалификации                                                          | 37,2 %                                               | 14,5 %                                   | 22,6 %                                |
| Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учётом и обслуживанием                  | 50,0 %                                               | 20,7 %                                   | 29,3 %                                |
| Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности                           | 45,9 %                                               | 31,5 %                                   | 14,4 %                                |
| Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства              | 41,3 %                                               | 17,0 %                                   | 24,3 %                                |
| Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий | 36,1 %                                               | 4,6 %                                    | 31,5 %                                |
| Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители                                 | 33,6 %                                               | 4,7 %                                    | 28,9 %                                |
| Неквалифицированные рабочие                                                                       | 45,3 %                                               |                                          | 45,3 %                                |



Таблица 4. Структура населения РФ, указавшего статус участия в рабочей силе, занятого населения, безработных граждан, потенциальной рабочей силы по уровню образования, в процентах от численности указавших образование [11]

Table 4. Structure of the population of the Russian Federation, indicating the status of participation in the labor force, the employed population, unemployed citizens, potential labor force by level of education, as a percentage of the number of those who indicated their education [11]

| Уровень образования           | Население |       | Занятые |       | Безработные |       | Экономически неактивное население | 2021<br>Потенциальная рабочая сила |
|-------------------------------|-----------|-------|---------|-------|-------------|-------|-----------------------------------|------------------------------------|
|                               | 2010      | 2021  | 2010    | 2021  | 2010        | 2021  |                                   |                                    |
| Указавшие уровень образования | 100,0     | 100,0 | 100,0   | 100,0 | 100,0       | 100,0 | 100,0                             | 100,0                              |
| Профессиональное образование  |           |       |         |       |             |       |                                   |                                    |
| в том числе:                  |           |       |         |       |             |       |                                   |                                    |
| кадры высшей квалификации     | 0,65      | 1,36  | 0,86    | 1,60  | 0,39        | 0,84  | 0,25                              | 1,12                               |
| высшее                        | 24,25     | 25,77 | 30,82   | 33,72 | 14,53       | 21,60 | 12,67                             | 22,61                              |
| неполное высшее               | 4,88      | 2,37  | 4,20    | 3,00  | 6,53        | 2,43  | 5,95                              | 2,36                               |
| среднее профессиональное      | 38,64     | 39,71 | 42,77   | 42,22 | 36,11       | 33,72 | 30,64                             | 32,59                              |
| Общее образование             | 31,30     | 30,60 | 21,30   | 19,41 | 42,27       | 41,27 | 49,69                             | 41,13                              |
| Не имеют образования          | 0,29      | 0,19  | 0,05    | 0,04  | 0,17        | 0,14  | 0,81                              | 0,18                               |

**Таблица 5. Распределение численности занятых в экономике Республики Мордовия по уровню образования (в процентах к итогу) [13, с. 93]**

**Table 5. Distribution of the number of people employed in the economy of the Republic of Mordovia by education level (as a percentage of the total) [13, p. 93]**

| Год  | Занятые<br>в экономике –<br>всего | в том числе имеют образование        |                                                              |                                                                           |                             |     | основное<br>общее | не имеют ос-<br>новного общего<br>образования |
|------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|-------------------|-----------------------------------------------|
|      |                                   | высшее<br>профес-<br>сionalь-<br>ное | среднее профессиональное                                     |                                                                           | среднее (пол-<br>ное) общее |     |                   |                                               |
|      |                                   |                                      | по программе<br>подготовки<br>специалистов<br>среднего звена | по программе под-<br>готовки квалифици-<br>рованных рабочих<br>(служащих) |                             |     |                   |                                               |
| 2019 | 100                               | 34,8                                 | 22,6                                                         | 20,5                                                                      | 18,6                        | 3,2 | 0,2               |                                               |
| 2020 | 100                               | 39,9                                 | 23,2                                                         | 18,6                                                                      | 16,1                        | 2,0 | 0,2               |                                               |
| 2021 | 100                               | 34,6                                 | 21,7                                                         | 20,9                                                                      | 19,9                        | 2,6 | 0,4               |                                               |
| 2022 | 100                               | 32,0                                 | 23,4                                                         | 21,6                                                                      | 19,4                        | 3,2 | 0,3               |                                               |
| 2023 | 100                               | 32,4                                 | 24,2                                                         | 21,8                                                                      | 19,1                        | 2,3 | 0,1               |                                               |



А в некоторых регионах отмечается даже уменьшение удельного веса работников с высшим образованием на фоне роста уровня образованности населения в целом. Например, это отмечается в Республике Мордовия, в которой в последние пять лет доля работников, имеющих высшее образование уменьшилась с 34,8 % до 32,4 % (таблица 5).

Другим признаком, свидетельствующим о примитивизации российского рынка труда, можно считать опережающий рост удельного веса кадров высшей квалификации в составе потенциальной рабочей силы (в 4,5 раза), а также безработных граждан (в 2,2 раза), что произошло в период между Всероссийскими переписями населения 2010 и 2020 гг. [11].

В структуре спроса на иностранную рабочую силу преобладают рабочие профессии, не требующие высокого уровня квалификации, что также следует расценивать как признак примитивизации рынка труда. Так, по данным Национального агентства развития квалификаций, половина от суммарной потребности, заявленной работодателями, приходится на представителей следующих профессий: швея (19 % от суммарной потребности); монтажник технологических трубопроводов (5 %); монтажник (4 %); электрогазосварщик (4 %); арматурщик (3 %); плотник (3 %); бетонщик (3 %); массажист (2 %); монтажник по монтажу стальных и железобетонных конструкций (2 %); каменщик (2 %); повар (2 %); агент торговый (1 %).

Из общей численности иностранных работников, в отношении которых сформированы запросы от организаций-работодателей, 21 % привлекаются на работу в РФ них достаточно лишь наличие среднего общего образования. Для 71 % привлекаемых иностранных работников необходимым условием является наличие начального или среднего профессионального образования. И только для 8 % иностранных работников обязательным является наличие профильного образования [12].

При этом численность высококвалифицированных иностранных специалистов (граждан с опытом работы, навыками или достижениями в конкретной сфере, который должен получать в России зарплату определенного уровня. Для большинства таких работников нижняя планка – 750 000 Р в квартал.) снижается. В 2022 г. численность таких специалистов (в основном из Китая, Турции, Индии, Южной Кореи, Сербии) в России почти не изменилась. В 2023 г.

в России работало около 32 000 иностранных высококвалифицированных специалистов – это на 12 000 меньше показателя 2021 г. [15]).

О снижении спроса на высококвалифицированную рабочую силу в последние годы говорят данные о сокращении спроса на бессрочный наем ИТ-специалистов, в последнее время их чаще нанимают на полгода – год. По некоторым данным, в 2024 г. доля запросов на бессрочный наем ИТ-специалистов сократилась вдвое по сравнению с 2023 г. – до 12 %. 42 % работодателей привлекают айтишников на полгода. Число запросов на аренду специалистов от полугода до года по сравнению с 2023 г. выросло с 20 до 35 %. Только 11 % компаний готовы были нанять специалистов на срок больше года [10].

Таким образом, проведенное исследование позволяет говорить о том, что существует угроза примитивизации российского рынка труда. Подтверждают такое опасение несколько статистически подтвержденных фактов:

- значительная доля выпускников учебных заведений, работающих не по полученной специальности;
- наличие избыточного образования у работающих на российских предприятиях;
- опережающий рост удельного веса граждан с высшим образованием, а также кадров высшей квалификации в составе потенциальной рабочей силы, а также безработных граждан в сравнении с темпами увеличения этой доли в составе занятого населения;
- преобладание рабочих профессий, не требующих высокого уровня образования в структуре заявляемой российскими предприятиями потребности в иностранных работниках;
- сокращение численности работающих на российских предприятиях высококвалифицированных иностранных специалистов;
- большой и медленно уменьшающийся удельный вес рабочих мест, характеризующихся вредными и опасными условиями труда;
- большой износ основных фондов российских предприятий.

### **Список источников**

1. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов (утв. Банком России) // СПС «КонсультантПлюс». URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 15.03.2025).

2. Рабочая сила, занятость и безработица в России: статистический сборник / Росстат. М., 2020, 2024.
3. Баскакова М.Е. Потенциальная рабочая сила современной России: социально-демографический портрет и уровень образования // Социально-трудовые исследования. 2022. № 48 (3).
4. Гимбатов Ш.М., Кутаев Ш.К., Хаджалова Х.М., Абдулаева З.З., Абдулманапов П.Г. Социальные и демографические проблемы формирования трудового потенциала Северного Кавказа // Народонаселение. 2023. Т. 26. № 1.
5. Забелина О.В., Мирзабалаева Ф.И., Санкова Л.В. Региональная трансформация напряженности на рынке труда: новые векторы // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 1.
6. Рязанцев С.В., Ниорадзе Г.В. Трудовой потенциал старшего поколения: межрегиональный анализ // Уровень жизни населения регионов России. 2022. Т. 18. № 1.
7. Свинарев Н.Н., Симонова М.В. Региональная специфика трудового потенциала на специализированном рынке труда // Human Progress. 2023. Т. 9. Вып. 2.
8. Фаузер В.В., Смирнов А.В., Фаузер Г.Н. Демографическая динамика и трансформация системы расселения на Севере России в координатах переписи населения 2021 года // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2023. № 1.
9. Черных Е.А. Недоиспользование рабочей силы: методологические подходы к измерению и статистический анализ // Уровень жизни населения регионов России. 2019. № 2 (212).
10. В России вдвое снизился спрос на бессрочный наем ИТ-специалистов / Бизнес-секреты. 2025. 6 февраля. URL: <https://secrets.tbank.ru/novosti/bessrochnyj-najm-ajtishnikov-sokratilsya/> (дата обращения: 10.03.2025).
11. Всероссийская перепись населения 2020 // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.02.2025).
12. Иностранцы в России: итоги 2022 года // Национальное агентство развития квалификаций: официальный сайт. URL: <https://nark.ru/analytics/regionalnoe-razvitiye/inostrannye-rabotniki-v-rossii-itogi-2022-goda/> (дата обращения: 10.02.2025).
13. Мордовия: статистический ежегодник / Мордовиястат. Саранск, 2024.
14. Российский статистический ежегодник: статистический сборник / Росстат. М., 2018, 2022, 2024.
15. Число зарубежных высококвалифицированных специалистов в России упало на треть // Ведомости. 2024. 17 июня. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/06/17/1044122-chislo-zarubezhnih>

visokokvalifitsirovannih-spetsialistov-v-rossii-upalo (дата обращения: 20.03.2025).

16. Avoiding unemployment is not enough. An analysis of other forms of labour underutilization. URL: [https://www.ilo.org/stat/Publications/WCMS\\_644467/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/stat/Publications/WCMS_644467/lang--en/index.htm) (дата обращения: 15.03.2025).

### Информация об авторах

**Д.В. Жарков** – аспирант НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия, г. Саранск, Россия

**Р.Н. Дубинский** – аспирант Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург, Россия

**Л.Н. Липатова** – доктор социологических наук, кандидат экономических наук, профессор; профессор кафедры экономики Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург, Россия

### Information about the authors

**D.V. Zharkov** – graduate student of the Research Institute of Humanities under the Government of the Republic of Mordovia, Saransk, Russia

**R.N. Dubinsky** – graduate student of the North-West Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia

**L.N. Lipatova** – Doctor of Sciences in Sociology, Candidate of Sciences in Economics, Professor; Professor of the Department of Economics of the North-West Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia

Статья поступила в редакцию 06.04.2025; одобрена после рецензирования 28.04.2025; принята к публикации 29.04.2025.

The article was submitted 06.04.2025; approved after reviewing 28.04.2025; accepted for publication 29.04.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 75–88.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 75–88.

Научная статья

УДК 332

## **Развитие жилищного строительства в регионах Приволжского федерального округа в условиях пандемии**

**Светлана Тимуровна Румянцева<sup>1</sup>, Владислав Сергеевич  
Никишин<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Северо-Западный институт управления Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы,  
г. Санкт-Петербург, Россия, [rumyantseva-st@ranepa.ru](mailto:rumyantseva-st@ranepa.ru)

<sup>2</sup> Научно-исследовательский институт гуманитарных наук  
при Правительстве Республики Мордовия, г. Саранск, Россия,  
[andrey-andre-91-andrey@mail.ru](mailto:andrey-andre-91-andrey@mail.ru)

**Аннотация.** В статье выявлены изменения, произошедшие в сфере жилищного строительства в регионах Приволжского федерального округа в первые годы действия государственных программ субсидирования ипотечного жилищного кредитования. В результате проведенного исследования было установлено, что в половине субъектов этого округа значимых изменений в жилищном строительстве, которые можно было бы ожидать в результате реализации государственных программ, направленных на стимулирование спроса на этом рынке, в 2020–2021 гг. не наблюдалось. В 5 регионах произошло уменьшение общей площади сданных жилых помещений (Республике Марий Эл, Республике Мордовия, Саратовской, Самарской и Ульяновской областях), еще в 2 субъектах прирост не достиг и 3 % за 2 года (это касается Кировской и Пензенской областей). Хотя за 2020–2021 гг. в РФ в целом было введено на 13 % больше жилья, чем в 2019 г. Существенная активизация экономической деятельности в сфере жилищного строительства в данный период произошла в Республике Башкортостан (объем сданного в строй жилья возрос на 23 %), Пермском крае (прирост показателя 12 %) и Нижегородской области (общая площадь построенного жилья стала больше на 13 %). В оставшихся субъектах ПФО меры государственной под-

---

© Румянцева С.Т., Никишин В.С., 2025

держки помогли регионам поддержать ранее набранные темпы жилищного строительства. По росту обеспеченности населения жильем большинство Приволжских регионов отстают от общероссийского тренда. В ближайшие годы, учитывая произошедший в последние годы повсеместный резкий рост цен на жилье, а также сравнительно невысокий уровень денежных доходов населения большинства субъектов ПФО, можно ожидать замедления развития жилищного строительства и сужения возможности граждан в решении жилищного вопроса своих семей.

**Ключевые слова:** строительство, ипотечное жилищное кредитование, льготная ипотека, ввод жилых домов, обеспеченность жильем, доступность ипотеки, рост цен на жилье

**Для цитирования:** Румянцева С.Т., Никишин В.С. Развития рынка жилищного строительства в регионах Приволжского федерального округа в условиях пандемии // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 75–88.

Original article

## Development of housing construction in the regions of the Volga Federal District in the context of a pandemic

Svetlana T. Rumyantseva<sup>1</sup>, Vladislav Sergeevich Nikishin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> North-West Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia, rumyantseva-st@ranepa.ru

<sup>2</sup> Research Institute of Humanities under the Government of the Republic of Mordovia, Saransk, Russia, andrey-andre-91-andrey@mail.ru

**Abstract.** The article reveals the changes that occurred in the field of housing construction in the regions of the Volga Federal District in the early years of the state programs of subsidizing mortgage housing loans. As a result of the conducted research, it was found that in half of the subjects of this district, significant changes in housing construction, which could be expected as a result of the implementation of state programs aimed at stimulating demand in this market, were not observed in 2020–2021. In 5 regions, there was a decrease in the total area of rented residential premises (the Republic of Mari El, the Republic of Mordovia, Saratov, Samara and Ulyanovsk regions), in 2 more subjects the increase did not reach 3 % in 2 years (this applies to the Kirov and Penza regions). Although in 2020–2021, 13 % more housing was commissioned in the Russian Federation as a whole than in 2019. A significant intensification of economic activity in



the field of housing construction during this period occurred in the Republic of Bashkortostan (the volume of commissioned housing increased by 23 %), the Perm Region (an increase of 12 %) and the Nizhny Novgorod region (the total area of built housing increased by 13 %). In the remaining subjects of the Volga Federal District, government support measures helped the regions maintain the previously gained pace of housing construction. In terms of the increase in housing provision, most of the Volga regions lag behind the all-Russian trend. In the coming years, given the widespread sharp increase in housing prices in recent years, as well as the relatively low level of monetary incomes of the population of most subjects of the Volga Federal District, we can expect a slowdown in the development of housing construction and a narrowing of the ability of citizens to solve the housing issue of their families.

**Keywords:** construction, mortgage housing lending, preferential mortgage, commissioning of residential buildings, housing security, mortgage availability, rising housing prices

**For citation:** Rumyantseva S.T., Nikishin V.S. Development of housing construction in the regions of the Volga Federal District in the context of a pandemic // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 75–88.

В годы пандемии COVID-19 многие отрасли сильно пострадали. Это произошло не только в нашей стране. Большинство стран мира ввели жесткие ограничения на перемещение людей и грузов, поэтому экономическая активность хозяйствующих субъектов понизилась. Для поддержки системообразующих отраслей правительства разных стран предпринимали особые меры поддержки, поскольку это затрагивало интересы не только отдельных отраслей, но и общества в целом. К числу таких отраслей, конечно же, относится строительство. И дело не только в том, что эта отрасль генерирует значимую часть валового внутреннего продукта РФ. Строительные предприятия создают условия для расширения деятельности и динамичного развития всех других отраслей экономики и улучшения качества жизни населения страны, что является конечной целью государственной политики, реализуемой в нашей стране.

Жилищное строительство рассматриваются учеными как мощный фактор экономического развития, поскольку в эту сферу вовлечены большое число смежных предприятий, производящих строительные материалы, бытовую технику, мебель и другие необходимые товары для обустройства быта в новом жилье [10]. Как наиболее быстрый способ решения жилищного вопроса и повы-

шения на этой основе качества жизни для большинства россиян признано создание условий для расширения масштабов жилищного ипотечного кредитования [3; 7].

Вместе с тем специалисты расценивают ситуацию в сфере жилищного строительства как сложную [10]; отмечают, что развитию этого рынка в России мешает сохраняющаяся продолжительное время высокая инфляция [6, 7]. Учеными также выявлена неравномерность в развитии рынка ипотечного жилищного кредитования в российских регионах [1].

Оценивая перспективы развития ипотечного кредитования в нашей стране, специалисты выражают обеспокоенность возможным сужением этого рынка в связи с быстрым ростом цен на жилую недвижимость, отменой части льгот, завершением действия некоторых государственных программ, увеличением величины требуемого кредитными учреждениями залогового обеспечения, повышения ставок по ипотеке и другими негативными для развития ипотечного рынка процессами, набирающими силу на отечественном рынке жилищного строительства и в банковском секторе [4].

Некоторые из предвидений ученых уже реализовались. Прекращено действие самой масштабной государственной программы субсидирования ипотечных кредитов для граждан России, которая осуществлялась без учета нуждаемости и приоритетов в области пространственного развития страны и сохранения населения, проживающего на территориях, являющихся для нашей страны геостратегическими. Это произошло под давлением главного контрольного органа РФ – Счетной палаты, специалисты которой в ходе проведенной аудиторской проверки доказали, что большинство россиян и строительная отрасль в целом в версии льготной ипотеки образца 2020 г., мало что получили, хотя из государственного бюджета на цели поддержки рынка ипотечного кредитования и строительной отрасли были затрачены колоссальные средства. По оценкам экспертов Счетной палаты России, более 84 % средств, выделенных по программам льготного ипотечного кредитования, было предоставлено застройщикам, зарегистрированным в трех регионах [11].

Конечно, крупные строительные организации, зарегистрированные в одном регионе, зачастую осуществляют свою деятельность во многих российских субъектах. Однако их интересы по максими-



зации прибыли, как правило не связаны с развитием строительного рынка и решением жилищных проблем населения небольших и небогатых регионов.

При этом после введения в действие такой программы цены на жилье выросли повсеместно. Значит, те граждане, которые по тем или иным причинам не смогли приобрести жилье до введения масштабных государственных программ по субсидированию жилищного ипотечного кредитования, еще более отделились от этой цели. О связи роста цен на жилье и программ льготной ипотеки также заявили специалисты Счетной палаты РФ. Контрольное ведомство провело аудиторскую проверку эффективности использования средств федерального бюджета, направленных на поддержку ипотечного рынка в 2021–2023 гг., в результате которой специалистами Счетной палаты России было установлено, что рост цен на первичном рынке жилья (который в 2021 г. составил 126 %, в 2022 г. – 121 %) был во многом связан с реализацией масштабных государственных программ по субсидированию жилищного ипотечного кредитования. Экспертами Счетной палаты установлено, что снижение средневзвешенной ставки по ипотечным кредитам на один процентный пункт вызывает прирост реальной цены жилья на первичном рынке на величину от 0,9 до 2 % в зависимости от вида кредита [5].

Далеко не всех российских регионах граждане располагают такими денежными доходами, чтобы решить свою жилищную проблему и повысить качество жизни членов своих семей. Поэтому существует объективная необходимость проводить такие исследования по каждому российскому субъекту. Авторы данной статьи задались целью – выявить изменения, произошедшие в российских регионах в обеспеченности жильем в период пандемии 2020–2021 гг., когда государством были предприняты дополнительные меры по оказанию помощи гражданам в решении их жилищного вопроса. Поскольку в рамках одной статьи провести анализ по всем субъектам РФ невозможно, в данном исследовании авторы ограничились регионами Приволжского федерального округа (ПФО), но в дальнейшем планируют продолжить свое исследование, расширив круг исследуемых регионов.

Для анализа произошедших изменений использовались показатели, отражающие ввод в строй жилья и подушевую обеспеченность

населения российских субъектов жилой площадью. Для того, чтобы проследить изменения, произошедшие в отрасли под влиянием стимулирующих мер в виде субсидирования ипотечных кредитов, проведено сравнение динамики анализируемых показателей за равные промежутки времени до и в период действия этих мер. Поскольку в последнем статистическом сборнике, опубликованном Росстатом в конце 2023 г. и содержащем данные по российским регионам об объемах жилищного строительства, приведены данные за 2021 г., то сравнение проводится за периоды 2017–2019 гг. и 2019–2021 гг.

Как свидетельствуют данные Росстата, объем жилищного строительства в стране после введения масштабных программ льготной ипотеки резко возросли, несмотря на осложнение условий ведения строительных работ в связи с жесткими ограничениями, действовавшими в период пандемии коронавирусной инфекции, особенно в 2020 г., когда строители из-за нехватки рабочих рук предупреждали о возможном переносе сдачи возводимых объектов в эксплуатацию и в ситуацию был вынужден вмешаться Президент страны [8].

В 2021 г. в стране было построено на 13 % больше жилья, чем в 2019 г. В то время как за 2 предыдущих года прирост сданной жилой площади составил менее 4 %. Значительный всплеск на рынке жилищного строительства отмечался и в некоторых субъектах ПФО – в первую очередь, речь идет о Республике Башкортостан, в которой прирост объема сданного жилья в 2019–2021 гг. составил 23 % против спада на 4 % в 2017–2019 гг. (таблица 1).

Кто-то может возразить и сказать, что сработал, так называемый, «эффект отложенного спроса» (о наличии которого можно предположить по снижению объемов жилищного строительства в два предыдущих года). Отчасти такое утверждение может быть верным, но только лишь отчасти. И вот почему: снижение объемов вводимого в строй жилья в 2017–2019 гг., причем даже в большей степени, чем в Республике Башкортостан, было зафиксировано еще в трех приволжских регионах: в Республике Марий Эл (на 15 %), Кировской области (на 7,5 %), Пензенской области (на 5,5 %). Однако значительного увеличения объема жилищного строительства ни в одном из этих 3 субъектов в 2019–2021 гг. не наблюдался, а в Республике Марий Эл значение рассматриваемого показателя продолжило свое снижение, и в итоге всего лишь за 4 года площадь



**Таблица 1. Ввод в действие жилых домов в отдельных субъектах РФ ( тыс. кв.м общей площади жилых помещений) [9, с. 316–317; 9, с. 850–851; 9, с. 278–279; 9, с. 278–279, 770–771]**

**Table 1. Commissioning of residential buildings in individual constituent entities of the Russian Federation (thousand square meters of total living space) [9, p. 316–317; 9, p. 850–851; 9, p. 278–279; 9, p. 278–279, 770–771]**

| <i>Субъект РФ</i>                    | <i>2017</i> | <i>2019</i> | <i>2019 г.<br/>к 2017 г., %</i> | <i>2021</i> | <i>2021 г.<br/>к 2019 г., %</i> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Российская Федерация                 | 79 224      | 82 042      | 103,56                          | 92 560      | 112,82                          |
| <b>Приволжский федеральный округ</b> | 15 641      | 16 190      | 103,52                          | 17 404      | 107,50                          |
| Республика Башкортостан              | 2461        | 2372        | 96,43                           | 2906        | 122,56                          |
| Республика Марий Эл                  | 470         | 398         | 84,89                           | 372         | 93,78                           |
| Республика Мордовия                  | 330         | 348         | 105,71                          | 341         | 98,26                           |
| Республика Татарстан                 | 2408        | 2676        | 111,17                          | 3011        | 112,56                          |
| Удмуртская Республика                | 659         | 760         | 115,48                          | 841         | 110,81                          |
| Чувашская Республика                 | 605         | 656         | 108,62                          | 717         | 109,45                          |
| Пермский край                        | 1101        | 1173        | 106,64                          | 1317        | 112,37                          |
| Кировская область                    | 546         | 504         | 92,50                           | 509         | 101,22                          |
| Нижегородская область                | 1308        | 1410        | 107,87                          | 1591        | 112,84                          |
| Оренбургская область                 | 892         | 994         | 111,56                          | 1102        | 110,98                          |
| Пензенская область                   | 887         | 837         | 94,49                           | 856         | 102,40                          |
| Самарская область                    | 1788        | 1841        | 103,02                          | 1803        | 97,99                           |
| Саратовская область                  | 1210        | 1202        | 99,34                           | 1181        | 98,33                           |
| Ульяновская область                  | 977         | 1019        | 104,30                          | 858         | 84,30                           |

введенного в строй жилья сократилась на 21 %. То есть мы имеем все основания говорить о том, что государственные программы льготной ипотеки в 2020–2021 гг. практически не отразились на состоянии рынка жилищного строительства в Республике Марий Эл.

Такой же вывод можно сделать и в отношении таких субъектов ПФО, как Кировская область, Пензенская область, Саратовская область. Обоснуем свое мнение данными официальной статистики.

В Кировской области после значительного снижения показателя объема сданного в строй жилья в 2017–2019 гг. в последующие 2 года наблюдается его повышение только на 1,2 %. В Пензенской области после уменьшения общей площади жилых помещений, сданных в строй в период 2017–2019 гг. на 5,5 %, прирост в 2019–2021 гг. был равен 2,4 %. В Саратовской области отмечавшийся в 2017–2019 гг. небольшой спад в сфере жилищного строительства в период действия программ льготной ипотеки в 2020–2021 гг. только усугубился (величина рассматриваемого показателя уменьшилась на 1,7 %). В то время, как в стране в целом прирост значения рассматриваемого показателя в этот период составил 13 %.

Небольшое сокращение (на 2 %) масштабов жилищного строительства произошло в рассматриваемый период и в Республике Мордовия. Однако, оценивая ситуацию в сфере жилищного строительства в данном следует учитывать то обстоятельство, что в Мордовии в 2016–2019 гг. действовала региональная программа льготного ипотечного кредитования без учета нуждаемости со ставкой 5 % [2]. Такой мерой поддержки смогли воспользоваться многие жители республики, о чем свидетельствуют темпы роста жилищного строительства в предыдущие годы, превышающие среднероссийский уровень. И небольшой спад в таких условиях критичным не представляется.

Оценивая ситуацию в других приволжских субъектах, можно также сказать, что масштабная поддержка рынка ипотечного кредитования, предпринятая Правительством РФ в 2020–2021 гг., не стала драйвером социально-экономического развития еще, по крайней мере, двух регионов ПФО, таких, как Самарская и Ульяновская области – в этих регионах активность в сфере жилищного строительства в 2017–2019 гг. была на уровне, примерно равном среднероссийскому значению (прирост 3 % и 4,3 % в названных регионах



соответственно против 3,6 % в российской экономике в целом), а за два года действия льготных ипотечных программ произошло уменьшение объемов строительства жилья – на 1,7 % в Самарской области и 15,7 % в Ульяновской области.

В первые годы действия масштабной государственной поддержки ипотечного жилищного кредитования ускорение развития жилищного строительства, кроме названной ранее Республики Башкортостан, наблюдалось также в Пермском крае и Нижегородской области – темпы роста площади сданного жилья в 2021 г. в сравнении с 2019 г. составили 12 % и 13 % соответственно, что близко к общероссийской динамике. Небольшое ускорение в развитии жилищного строительства в первые годы действия масштабных программ льготной ипотеки произошло и в Республике Татарстан и Чувашской Республике. В 2020–2021 гг. смогли сохранить высокие (хотя и заметно снизившиеся) темпы роста ежегодно сдаваемой жилой площади строители Удмуртской Республики и Оренбургской области.

Таким образом, основываясь на результатах анализа данных Росстата о вводе в строй жилых домов, можно сделать вывод о том, что на развитие 6 из 14 субъектов ПФО государственные программы льготного ипотечного кредитования в 2020–2021 гг. значимого влияния не оказали. Резкий рост жилищного строительства, значительно превысивший среднероссийский уровень, произошел в этот период в одном приволжском субъекте – Республике Башкортостан.

Рассмотрим, как изменилась обеспеченность жильем населения рассматриваемой группы регионов. На динамику этого показателя влияет и ввод в строй жилых домов, и изменения в численности населения. В нижеследующей таблице представлены данные о значениях перечисленных показателей в рассматриваемых регионах в 2019–2021 гг., из которых следует, что во всех рассматриваемых субъектах, как и в стране в целом общая площадь жилых помещений, приходящаяся на одного жителя, увеличилась.

Как и в РФ, во всех приволжских регионах произошло сокращение численности населения, причем в ПФО оно было более значимым. И поскольку прирост ввода в строй жилых помещений в большинстве приволжских регионов был ниже среднероссийского уровня этого показателя (более высокими темпами развивалось жи-

лищное строительство только в Республике Башкортостан и Нижегородской области), по динамике обеспеченности жильем населения в большинстве приволжских регионов также отмечается отставание от общероссийского тренда.

Наибольший прогресс ожидаемо достигнут в Республике Башкортостан, в которой темпы прироста ввода жилья в рассматриваемый период были значительно выше среднего уровня этого показателя, сформировавшегося в стране в целом, а численность населения данного региона уменьшилась почти также, как и в стране в целом. Значительное улучшение рассматриваемого показателя в Ульяновской области на фоне резкого сокращения объемов введенного жилья объясняется большим объемом жилья, сданного в строй годом ранее (в 2020 г.). Поскольку не все построенное в течение года жилье распродается в этом же году, продажи ранее построенного жилья пришлось именно на 2021 г., что и привело к существенному улучшению жилищных условий населения этого региона на фоне сокращения масштабов жилищного строительства (таблица 2).

Обращает на себя внимание на тот факт, что в большинстве субъектов ПФО обеспеченность населения жилыми помещениями выше, чем в среднем в стране. Исключение составляют только Удмуртская Республика и Пермский край. А самый высокий среди приволжских регионов значение рассматриваемого показателя характерно для Пензенской области. На высоком уровне находится этот важнейший индикатор уровня жизни и в Саратовской и Ульяновской областях. Перечисленные регионы относятся к тем субъектам, в которых введение льготных ипотечных программ не стало стимулом для строительного рынка. Возможно, сравнительно высокая обеспеченность жилыми помещениями слала одной из причин невысокого интереса населения к таким программам.

Другой возможной причиной следует рассматривать сравнительно низкий уровень жизни населения в большинстве субъектов ПФО. Об этом свидетельствует большой удельный вес населения, имеющего денежные доходы ниже величины прожиточного минимума. Во всех субъектах ПФО, за исключением Республики Татарстан и Нижегородской области, этот показатель значительно выше его среднего значения в стране. Для этой категории граждан вряд ли доступен какой бы ни было кредит, поскольку у них, как правило,



**Таблица 2. Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя в отдельных субъектах РФ (на конец года; квадратных метров) [9, с. 316–317; 9, с. 43–44, 278–279; 9, с. 278–279]**  
**Table 2. Average total living space per capita in individual constituent entities of the Russian Federation (at the end of the year; square meters) [9, p. 316–317; 9, p. 43–44, 278–279; 9, p. 278–279]**

| Субъект РФ                    | Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, на конец года; квадратных метров |      |      |                      |                      | Изменение численности населения |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|----------------------|----------------------|---------------------------------|
|                               | 2019                                                                                                     | 2020 | 2021 | 2021 г. к 2019 г., % | 2021 г. к 2019 г., % |                                 |
| Российская Федерация          | 26,3                                                                                                     | 26,9 | 27,8 | 105,70               | 99,19                |                                 |
| Приволжский федеральный округ | 27,3                                                                                                     | 28,0 | 28,8 | 105,49               | 98,48                |                                 |
| Республика Башкортостан       | 26,6                                                                                                     | 27,3 | 28,6 | 107,52               | 99,11                |                                 |
| Республика Марий Эл           | 27,7                                                                                                     | 28,4 | 28,8 | 103,97               | 98,82                |                                 |
| Республика Мордовия           | 28,5                                                                                                     | 29,2 | 29,8 | 104,56               | 97,59                |                                 |
| Республика Татарстан          | 27,3                                                                                                     | 28,0 | 28,8 | 105,49               | 99,56                |                                 |
| Удмуртская Республика         | 23,1                                                                                                     | 23,7 | 24,2 | 104,76               | 98,87                |                                 |
| Чувашская Республика          | 28,1                                                                                                     | 28,8 | 29,6 | 105,34               | 98,36                |                                 |
| Пермский край                 | 24,6                                                                                                     | 25,3 | 26,2 | 106,50               | 98,38                |                                 |
| Кировская область             | 27,3                                                                                                     | 27,9 | 28,5 | 104,40               | 97,78                |                                 |
| Нижегородская область         | 27,8                                                                                                     | 28,4 | 29,0 | 104,32               | 98,19                |                                 |
| Оренбургская область          | 27,0                                                                                                     | 27,7 | 28,5 | 105,56               | 98,36                |                                 |
| Пензенская область            | 30,5                                                                                                     | 31,4 | 32,5 | 106,56               | 97,63                |                                 |
| Самарская область             | 27,4                                                                                                     | 28,1 | 28,8 | 105,11               | 98,52                |                                 |
| Саратовская область           | 29,9                                                                                                     | 30,6 | 31,4 | 105,02               | 97,48                |                                 |
| Ульяновская область           | 29,1                                                                                                     | 30,0 | 31,4 | 107,90               | 97,89                |                                 |

нет необходимого при оформлении ипотечного кредита первоначального взноса; и текущие доходы не позволяют обслуживать кредит, своевременно выплачивая проценты, установленные договором.

Итак, предпринятые государством меры по поддержке строительной отрасли, банковской сферы и населения принесли планировавшийся эффект не во всех регионах. Это подтверждают результаты проведенного исследования, основанные на анализе данных государственной статистики и излагаемые в данной статье. На примере субъектов Приволжского федерального округа показано, что введенные масштабные программы субсидирования ипотечных кредитов не привели к значимому ускорению в развитии жилищного строительства в большинстве приволжских регионов, а значит не в полной мере достигли поставленной цели по поддержке отрасли в сложных условиях.

По динамике показателя «общая площадь жилых помещений, приходящаяся на одного жителя» большинство субъектов ПФО тоже отстают от общероссийского тренда, за исключением Ульяновской области, Республики Башкортостан, Пермского края и Пензенской области. Можно ожидать, что в приволжских регионах, большинство из которых не характеризуются высоким уровнем жизни населения, этот процесс в ближайшие годы замедлится. Поскольку в большинстве субъектов ПФО в 2020–2022 гг. цены на жилье увеличились в 1,5 раза и более, обгоняя даже столицу и Московскую область [9, с. 1084–1085].

Однако денежные доходы жителей небогатых приволжских регионов не растут так быстро, как цены на жилье. Поэтому в ближайшее время возможны спад в отрасли и замедление процесса улучшения жилищных условий жителей приволжских регионов, что совпадает с прогнозами авторитетных ученых, чьи научные статьи были проанализированы авторами в процессе собственного исследования и процитированы в данной статье.

### Список источников

1. Баканач О.В., Измайлов А.М., Ульченко Е.П. Региональный аспект изучения российского рынка ипотечного кредитования // Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167).
2. В республике продлена программа льготного ипотечного кредитования // Официальный портал органов государственной власти Республики



- Мордовия. 2019. 19 января. URL: <https://e-mordovia.ru/gosudarstvennaya-vlast-rm/ministerstva-i-vedomstva/minsoc/novosti/v-respublike-prodlena-programma-lgotnogo-ipotechnogo-kreditovaniya/> (дата обращения: 15.09.2024).
3. *Жуплей И.В., Задворнева Е.П., Солдатова Л.И., Шмидт Ю.И.* Ипотечное кредитование в Российской Федерации: прогноз, проблемы и перспективы // Экономика и предпринимательство. 2024. № 7 (168).
  4. *Лукашева О.Л., Новикова Н.Е., Селявский Ю.В., Лемтюгов В.А.* Состояние рынка ипотечного кредитования России, проблемы и перспективы его развития // Экономика и предпринимательство. 2024. № 5 (166).
  5. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Аудит выделения и использования в 2021–2023 годах средств федерального бюджета на цели поддержки рынка ипотечного кредитования» (Утвержден Коллегией Счетной палаты Российской Федерации 1 марта 2024 г.). URL: <https://ach.gov.ru> (дата обращения: 15.09.2024).
  6. *Подолько Д.А.* Анализ рынка ипотечного кредитования в Российской Федерации // Аудиторские ведомости. 2024. № 2.
  7. *Полякова И.А., Макаренко Т.В., Павленко Г.В.* Тренды рынка ипотечного жилищного кредитования: генезис, современность // Учет и статистика. 2024. Т. 21. № 2.
  8. Путин поручил упростить приток трудовых мигрантов на российские стройки // РБК. .2021. 18 января. URL: <https://realty.rbc.ru/news/600549839a79471c4a5ff150> (дата обращения: 10.09.2024).
  9. Регионы России. Социально-экономические показатели: статистический сборник / Росстат. М., 2017, 2018, 2022, 2023.
  10. *Смирнова Т.А.* Обоснование необходимости усиления мер государственного регулирования в сфере жилищного строительства // Экономика строительства. 2024. № 8.
  11. СП проанализировала программы поддержки рынков ипотечного кредитования и жилищного строительства // Счетная палата РФ: официальный сайт. URL: <https://clck.ru/3DGBuY> (дата обращения: 10.09.2024).

### Информация об авторах

**С.Т. Румянцева** – кандидат экономических наук, доцент; заместитель декана факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Санкт-Петербург, Россия

**В.С. Никишин** – аспирант ГКУ Республики Мордовия «Научно-исследовательский институт гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия», г. Саранск, Россия



### Information about the authors

***S.T. Rumyantseva*** – Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor; Deputy Dean of the Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia

***V.S. Nikishin*** – graduate student of the Research Institute of Humanities under the Government of the Republic of Mordovia, Saransk, Russia

Статья поступила в редакцию 13.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 13.05.2025.

The article was submitted 13.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 13.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 89–105.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 89–105.

Научная статья

УДК 331.108.26

## **Диагностика кадровой безопасности предприятия в условиях жесткости рынка труда (методологические подходы)**

**Светлана Викторовна Келейникова<sup>1</sup>, Александр Алексеевич  
Ларькин<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Саранский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Саранск, Россия, sveta077@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6971-582X>

<sup>2</sup> Научно-исследовательский институт гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия, г. Саранск, Россия, a.larkin@yandex.ru

**Аннотация.** В статье раскрыты основные подходы к оценке кадровой безопасности предприятия. Предложена система показателей, наиболее точно отражающих возможные каналы возникновения рисков. Обосновано, что в условиях жесткости рынка труда для проведения диагностики кадровой безопасности кроме индикаторов, отражающих состояние и динамику внутренней среды в оцениваемой сфере, следует также использовать показатели, характеризующие ситуацию на рынке труда. Это необходимо учитывать по той причине, что региональные рынки труда в нашей стране имеют большие различия в силу объективных (природно-климатические условия, репродуктивные традиции, продолжительность жизни, степень освоенности территорий и связанный с этим уровень экономического развития территорий и др.) и субъективных (недостаточно эффективное управление на разных уровнях хозяйствования, не позволяющие сократить отставание в уровне социально-экономического развития регионов) причин. Предложенная система индикаторов для диагностики кадровой безопасности включает 6 индикаторов: удельный вес вакансий в штатном расписании; соотношение среднего уровня оплаты труда на предприятии со средним уровнем оплаты труда в регионе; удельный вес ключевых специалистов,

---

© Келейникова С.В., Ларькин А.А., 2025

с которыми заключены индивидуальные трудовые контракты; удельный вес работников пенсионного возраста в общей численности занятых на предприятии; удельный вес работников, занятых на условиях внутреннего совместительства (способных совмещать разные профессии); удельный вес работников, в отношении которых действуют дополнительные социальные гарантии сверх установленных российским законодательством о труде. Преимуществами предлагаемой системы показателей для проведения диагностики кадровой безопасности являются их объективность (все предложенные индикаторы основаны на учетных данных), их прямое отношение только к деятельности кадровой службы.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, кадровая безопасность, диагностика кадровой безопасности, жесткость рынка труда, кадровая политика, дефицит рабочей силы, кадровые риски

**Для цитирования:** Келейникова С.В., Ларькин А.А. Диагностика кадровой безопасности предприятий в условиях жесткости рынка труда (методологические подходы) // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 89–105.

Original article

## Diagnostics of personnel safety of the enterprise in conditions of rigidity of the labor market (methodological approaches)

Svetlana V. Keleynikova<sup>1</sup>, Alexander A. Larkin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation, Saransk, Russia, sveta077@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6971-582X>

<sup>2</sup> Research Institute of Humanities under the Government of the Republic of Mordovia, r. Saransk, Russia, a.larkin@yandex.ru

**Abstract.** The article reveals the main approaches to assessing the personnel security of an enterprise. A system of indicators is proposed that most accurately reflect the possible channels of risk occurrence. It is proved that in conditions of the rigidity of the labor market, in addition to indicators reflecting the state and dynamics of the internal environment in the assessed area, indicators characterizing the situation on the labor market should also be used to diagnose personnel safety. This should be taken into account for the reason that regional labor markets in our country have large differences due to objective (natural and climatic conditions, reproductive traditions, life expectancy, the degree of development of territories and the associated level of economic development of territories, etc.) and subjective (insufficiently effective management at different levels of management, not allowing to reduce the lag in the level of socio-economic development of the



regions) causes. The proposed system of indicators for the diagnosis of personnel security includes 6 indicators: the proportion of vacancies in the staffing table; the ratio of the average wage level at the enterprise with the average wage level in the region; the proportion of key specialists with whom individual labor contracts have been concluded; the proportion of employees of retirement age in the total number of employees at the enterprise; the proportion of employees, employed on the terms of internal part-time work (able to combine different professions); the proportion of employees who are subject to additional social guarantees in excess of those established by Russian labor legislation. The advantages of the proposed system of indicators for the diagnosis of personnel security are their objectivity (all proposed indicators are based on accounting data), their direct relation only to the activities of the personnel service.

**Keywords:** economic security, personnel security, diagnostics of personnel security, rigidity of the labor market, personnel policy, labor shortage, personnel risks

**For citation:** Keleynikova S.V., Larkin A.A. Diagnostics of personnel safety of the enterprise in conditions of rigidity of the labor market (methodological approaches) // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 89–105.

Современная ситуация на российском рынке труда почти повсеместно характеризуется превышением спроса над предложением рабочей силы. Банк России выражает обеспокоенность остротой проблемы нехватки рабочей силы в российской экономике и называет именно жесткость рынка труда одним из наиболее значимых проинфляционных факторов [7]. Предприятия, испытывающие острую нехватку рабочей силы, вынуждены повышать заработную плату, чтобы привлечь новых работников и удержать тех, кто уже трудится на предприятии. Ученые еще в 2023 г., оценивая сбалансированность рынка труда, отмечали, что в ряде случаев работодатели предлагали претендентам на вакансии заработную плату более высокого уровня, чем желающие получить эту работу указывали в своих анкетах и резюме [10].

В 2024 г. ситуация на рынке труда еще более усугубилась. Процессы импортозамещения набирают обороты, военно-промышленный комплекс обеспечивает национальную безопасность государства, активно ведется восстановление новых регионов, что требует расширения штатов предприятий. Сильно обострившаяся геополитическая ситуация и нарастание конфликтного потенциала вблизи российских границ потребовали увеличения численности военнослужащих.

В таких условиях именно проблема обеспечения предприятий необходимой рабочей силой в количественном и качественном отношении становится наиболее важной и сложной. Теперь уже вряд ли услышишь от работодателя фразы «вас никто не держит» и «на Ваше место есть много желающих», что зачастую слышали работники еще 2–3 года назад. Сегодня предприятия активно ищут работников самыми разными способами, включая самые дорогие – сообщения о приеме на работу и условиях найма в значительной степени вытеснили коммерческую рекламу на центральных каналах в прайм-тайм.

Чтобы не потерять особо ценных для предприятия работников, уход которых может отразиться на основных показателях его деятельности, руководители кадровых служб должны разработать систему диагностики кадровой безопасности. Рассмотрению различных подходов к оценке рисков в сфере кадрового обеспечения и посвящена данная статья, целью которой стало – разработка системы показателей для диагностики кадровой безопасности предприятий с учетом ситуации на рынке труда.

Учитывать состояние и динамику рынка труда необходимо по той причине, что она сильно различается в российских регионах, как со стороны спроса, так и со стороны предложения. Это объясняется как действием объективных, так и субъективных факторов. К числу объективных факторов неравномерности пространственного социально-экономического развития России ученые чаще всего относят следующие факторы: различие природно-климатических условий, степень промышленной освоенности территорий, репродуктивные традиции населения и др. Детально изучали эти факторы пространственного развития такие видные ученые, как В.И. Видяпин, М.В. Степанов [8], Г.П. Ермошина, В.Я. Поздняков [1], Г.И. Черкасов [12] и др.

В число субъективных факторов входят, в первую очередь, системные ошибки в управлении на всех уровнях хозяйствования. Ученые обычно называют просчеты в организации централизованного территориального планирования, системные ошибки регионального руководства, которые, по мнению ученых, не позволяют сократить региональные различия в уровне социально-экономического развития. Так, академик А.Н. Швецов высказывает сомнения относительно того, что существует четкая цель регионального раз-

вития. Авторитетный ученый настаивает на том, что необходимо, чтобы все планируемые государственные действия были бы самым тщательным образом продуманы и обоснованы, возможные альтернативы выявлены и взвешены, последствия допустимых решений оценены, объемы ресурсных потребностей определены и источники их удовлетворения известны, отмечает ученый. Однако пока реализуемая в нашей стране политика регионального развития, по мнению академика, не отвечает таким условиям [14].

Но нельзя забывать и про недостаточно высокую эффективность управления на уровне первичного хозяйственного звена – предприятия. Ведь именно от их деятельности зависит число рабочих мест и их качество, поступление налогов в региональные и местные бюджеты, что в значительной степени определяет уровень жизни в регионах и либо способствует закреплению молодежи и высококвалифицированных кадров, либо провоцирует отток населения.

Внимание ученых к проблематике кадровой безопасности с годами только усиливается. Сегодня кадровая безопасность стала важнейшей составляющей экономической безопасности предприятия, поскольку обеспеченность кадрами, их лояльность и приверженность организации влияют на все стороны деятельности предприятия. Даже если производство автоматизировано, нужны специалисты, которые запустят производство и будут осуществлять управление этим сложнейшим оборудованием, его обслуживание и при необходимости ремонт.

Категория «кадровая безопасность» по-разному трактуется учеными. Одни рассматривают кадровую безопасность как некий процесс, позволяющий предупредить негативное воздействие на развитие предприятия со стороны персонала [6]. То есть, согласно данному подходу, под кадровой безопасностью понимается система управленческих воздействий. Другие ученые, раскрывая сущность данного понятия, определяют его как состояние защищенности организации, один из элементов экономической безопасности [3, 9]. То есть блок кадровой безопасности рассматривается как подсистема в единой системе, целью которой является защита предприятия от возможных угроз и рисков.

Противоречий в таких подходах нет. Можно только предположить, что, при рассмотрении кадрового блока как одного из структурных элементов другой системы, этот участок работы может уйти

на второй план. Ведь если система самостоятельна, то она имеет собственные цель, задачи, принципы, методы и, что немаловажно, известны лица, несущие персональную ответственность за функционирование данной системы.

Отождествлять систему управления персоналом и систему обеспечения кадровой безопасности мы считаем ошибкой. Служба управления персоналом за огромным потоком повседневной работы может не уследить за происходящими изменениями, поскольку для обеспечения кадровой безопасности необходимо учитывать не только события, происходящие на предприятии, но внешние факторы. Кроме того, специалист, в должностные обязанности которого входит диагностика кадровой безопасности, должен обладать аналитическими способностями, что не всегда требуется от рядового сотрудника кадровой службы.

При организации работы по предотвращению рисков, связанных с персоналом, независимо от того, выделено ли занимающееся этим подразделение в организационной структуре предприятия, необходимо четко установить цель. По нашему мнению, цель системы (подсистемы) обеспечения кадровой безопасности предприятия можно сформулировать следующим образом – минимизация угроз со стороны персонала, связанных как с количественным и / или качественным дефицитом рабочей силы, так и с поведением работников. Большой ущерб предприятию могут нанести не только преднамеренные действия работников по нанесению вреда организации (например, хищения, сотрудничество с конкурентами и т. п.), но и высокая текучесть кадров. Поскольку при быстрой сменяемости состава работников нарушаются трудовые традиции, ухудшается микроклимат в коллективе, страдает и имидж организации.

Для систематизации работы по обеспечению кадровой безопасности предприятия необходимо регулярно проводить диагностику ситуации в этой сфере. Это позволит своевременно выявить угрозы и не допустить их реализации путем принятия своевременных решений.

Вопросам организации оценки кадровой безопасности в разные годы были посвящены исследования таких ученых, как В.Б. Кертанова [3], Н.В. Кузнецова и А.А. Марасанова [4], Л.Г. Миляева [5], Ю.А. Романова [9] и др.



Обобщение этих и других научных источников позволяет сформировать алгоритм процедуры диагностики кадровой безопасности предприятия. На начальном этапе необходимо разработать систему индикаторов безопасности в кадровой сфере. Эта система должна содержать достаточное количество показателей, которые способны отразить возможные угрозы со стороны персонала.

Затем необходимо обосновать пороговые значения, достижение которых означает реализацию угрозы и возникновение риска. И это самый сложный этап в разработке системы диагностики кадровой безопасности. И единых рецептов для всех предприятий и всех регионов быть не может. Более того, пороговые значения могут меняться по мере изменения ситуации на рынке труда.

Важным этапом в становлении системы диагностики кадровой безопасности является определение периодичности осуществления такой оценки. Для установления частоты проведения оценочных процедур следует провести анализ движения персонала за ряд лет. Это позволит установить закономерности и связь с теми или иными событиями и обстоятельствами. Для правильной интерпретации результатов такого анализа необходимо знать состояние внешней среды в данный период, то есть выявить особенности развития регионального рынка труда в анализируемых промежутках времени.

Потребность в проведении диагностики может ослабевать или усиливаться в зависимости от стадии жизненного цикла организации, его положения на конкурентном рынке, ситуации на региональном рынке труда, остроты угроз, выявленных при проведении такой оценки, а также от степени совершенства системы управления персоналом, принятой кадровой стратегии, наличия специалистов, способных разработать систему диагностики, отражающую особенности данного конкретного предприятия, и реализовать комплекс аналитических и оценочных процедур.

Собственно оценку кадровой безопасности предлагаем проводить традиционным способом путем определения степени отклонения фактического значения каждого из индикаторов от порогового значения.

На заключительном этапе диагностики кадровой безопасности должен быть разработан комплекс мер в зависимости от остроты кризисной ситуации: по недопущению реализации риска (при при-

ближении фактического значения оцениваемого показателя к его порогу), купированию риска (на начальной стадии реализации риска), минимизации негативных последствий и разработке комплекса профилактических мер по упреждению повторения кризисного события (в случае полной реализации риска).

Наиболее часто для диагностики кадровой безопасности используются следующие показатели:

- средний уровень оплаты труда на предприятии;
- темп роста производительности труда;
- соотношение между приростом производительности труда и средней заработной платы;
- уровень технической оснащенности труда;
- удельный вес работников, имеющих высшее профессиональное образование;
- удельный вес работников, прошедших обучение за последние три года;
- доля затрат на обучение в общей сумме затрат на персонал;
- удельный вес работников, охваченных процедурой аттестации;
- коэффициент внутренней мобильности персонала;
- средний возраст работников предприятия;
- удельный вес работников в возрасте до 30 лет;
- удельный вес работников старше 50 лет;
- средний стаж работы в организации;
- степень соответствия профессионально-квалификационных качеств работников требованиям рабочего места;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент постоянства состава трудового коллектива;
- уровень удовлетворенности работников условиями труда;
- удельный вес административно-управленческого персонала общей численности работников предприятия;
- коэффициент удержания ключевых сотрудников;
- число выявленных нарушений трудовой дисциплины и техники безопасности и некоторые другие [2; 11].

Такие индикаторы предлагают процитированные выше авторы. Не со всеми из перечисленных показателей в качестве индикаторов кадровой безопасности можно согласиться. Так, нельзя согласиться с включением в перечень показателей для оценки кадровой безопас-

ности такого показателя, как «удельный вес работников, подверженных аттестации». Аттестацию на предмет соответствия занимаемой должности периодически должны проходить все сотрудники, за исключением тех, кто может быть освобожден от этой процедуры по некоторым причинам. Не подлежат обязательной аттестации работники, не проработавшие в данной организации полный календарный год по той причине, что полной социально-профессиональной адаптации такой работник еще не прошел, и результаты его работы могут быть ниже, чем опытных сотрудников, именно из-за этого. Как правило, освобождаются от прохождения аттестации беременные женщины на тех основаниях, что эта категория работников защищена законом, и никакие рестриктивные меры в отношении них не могут быть предприняты. Кроме того, проводить аттестацию работников, которые скоро приостановят свою трудовую деятельность на 1,5–3 года не имеет смысла.

А если аттестация персонала не проводится, проводится формально или избирательно, то виновато в этом руководство предприятия. И такая аттестация приносит организации только вред, но никоим образом не защищает от кадровых угроз. В таких случаях можно говорить о том, что угрозу для предприятия создает неграмотная кадровая политика.

Не всегда можно использовать для целей оценки кадровой безопасности такой показатель, как «соотношение прироста производительности труда и среднего уровня его оплаты». Конечно, из учебников по экономике труда нам известно, что производительность труда должна расти быстрее, чем заработная плата. Это создает условия для развития предприятия. Однако нередко бывают случаи, при которых даже при снижении производительности труда необходимо принять решение о повышении заработной платы. И такое решение снизит угрозы со стороны кадрового обеспечения предприятия, а не усилит их. Дело в том, что главным фактором роста производительности труда является научно-технический прогресс, модернизация технической базы производства, приобретение новейших техники и технологий. Однако далеко не у всех предприятий есть финансовые ресурсы, необходимые для столь масштабного обновления. Но если на таких предприятиях при повышении общего уровня оплаты труда в регионе не будет повышаться заработная плата, то риски потери персонала резко возрастут.

При использовании индикатора, отражающего соотношение роста производительности труда и заработной платы, следует также иметь в виду, что рост этих показателей далеко не всегда происходит синхронно. Заработная плата на предприятиях, как правило, каждый год не пересматривается. И когда это все-таки происходит, то в этот год соотношение между приростом производительности труда и средней заработной платы может сложиться в пользу заработной платы. Но это не говорит о том, что резко возросли угрозы для экономической стабильности предприятия со стороны ее кадровой компоненты.

Не всегда возможно определить оптимальную структуру персонала. Так увеличение удельного веса административно-управленческого персонала в общей численности работников предприятия может произойти в результате автоматизации производства. Но это не означает, что произошло ослабление кадровой безопасности. Напротив, в такой ситуации можно говорить о снижении зависимости предприятия от ситуации на рынке труда.

Не может укрепить кадровую безопасность и высокая доля расходов на обучение в структуре затрат на персонал. Скорее, это свидетельство наличия значимых угроз для стабильной работы предприятия. Подтверждением данного тезиса является тот факт, что в условиях разбалансированности рынка труда, что характерно для современного этапа развития нашей страны, расходы, связанные с обучением работников, на многих предприятиях значительно возросли. Организации вынуждены принимать на работу людей, не имеющих профессиональной подготовки и опыта работы, и проводить экспресс-обучение на рабочих местах. Однако это не означает, что таким образом предприятие получит квалифицированного работника.

Кроме того, по некоторым из перечисленных показателей, предлагаемых для оценки кадровой безопасности, невозможно установить пороговые значения, а, значит, и провести диагностику. Например, нельзя это сделать в отношении такого индикатора, как «коэффициент внутренней мобильности персонала». Внутренние перемещения работников связаны плановыми перемещениями работников в целях их профессионально-квалификационного продвижения и реализации карьерных установок. Вместе с тем большая часть внутривозвратных перемещений вызвана производственной

необходимостью. Для обеспечения непрерывности деятельности предприятия очень важно, чтобы такие перемещения были рациональными и своевременными. Но когда возникнет такая необходимость, а также, какие перемещения при этом потребуются, знать заранее невозможно. По этой причине установить пороговое значение по данному индикатору невозможно.

Мало информативен для целей диагностики кадровых рисков такой индикатор, как «удовлетворенность работников условиями труда». Правдивые ответы о работе на предприятии, как правило, можно получить только после увольнения. Во избежание возможных проблем многие работники остерегаются отвечать объективно.

Нельзя однозначно трактовать и такой показатель, как «степень соответствия профессионально-квалификационных качеств работников требованиям рабочего места». Есть исследования, доказывающие, что в ряде случаев уровень образования исполнителя выше того, что требуется для выполнения функций на том рабочем месте, которое занимает работник. Так, Е.А. Черных утверждает, что в таких категориях, как квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий сохраняется значительный избыток образования (процитированный автор оценивает его в 31,5 %). У работников, занятых управлением производственных установок и машин, а также сборщиков и водителей избыток образования оценен Е.А. Черных в 29 % специалистов среднего уровня квалификации – 23 %, служащих, занятых подготовкой и оформлением документации, учётом и обслуживанием – 29 %, работников сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности – 14 %, квалифицированных работников сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства – 24 %, [13].

В таком случае, превышение величины порогового значения (каким бы оно ни было) означает не гарантию безопасности, а, напротив, свидетельствует о назревании серьезной угрозы. Работники, занятые неинтересным для них трудом, не находят удовлетворения в такой работе, и скорее всего, в ближайшем будущем покинут предприятие, когда найдут работу, соответствующую их знаниям, умениям, карьерным устремлениям.

В сложившихся условиях нельзя использовать для оценки и такой индикатор, как «удельный вес работников старше 50 лет».

Во-первых, по той причине, что с 2019 г., когда вступили в силу решения о повышении верхней границы пенсионного возраста, эта доля постоянно возрастает, и предприятия с этим ничего поделать не могут – граждане предпенсионного возраста имеют государственные гарантии. Вторая причина, по которой использовать названный показатель некорректно заключается в том, что в условиях острой нехватки работников предприятия стали активно возвращать уволившихся ранее работников, достигших пенсионного возраста. Именно по этой причине, чтобы удержать от увольнения пенсионеров (что многие делали ранее по той причине, что их пенсия не подлежала ежегодной индексации) в 2024 г. принято решение о проведении ежегодной индексации пенсий работающих пенсионеров. Следует ожидать, что удельный вес возрастной категории 50 лет и старше станет еще больше. И в сложившихся условиях это будет означать не усиление угрозы, а, напротив, ее снижение.

Кроме того, в современных условиях, характеризующихся практически повсеместной острой нехваткой не только квалифицированных кадров, но и неквалифицированной рабочей силы (например, водителей, кондукторов, строительных и сельскохозяйственных рабочих и т.п.), оценка по предложенным параметрам не может охватить некоторые источники возникновения рисков.

При формировании авторской системы индикаторов для оценки кадровой безопасности мы исходили также из того, что показателей не должно быть много. Но при этом они все же должны отражать основные источники возможных рисков. Основные риски нарушения стабильности работы предприятия, исходящие от персонала, могут быть связаны с:

- нехваткой неквалифицированной рабочей силы;
- отсутствием ключевых специалистов;
- неготовностью работников быстро перестраиваться под влиянием меняющихся условий, для чего обычно требуется дополнительное обучение;
- высокой текучестью кадров;
- недобросовестным и противоправным поведением работников, приносящим вред организации.

Поэтому в число показателей для оценки кадровой безопасности предложено включить:

1. Удельный вес вакансий в штатном расписании – показатель позволит оценить качество работы кадровой службы, которая также может продуцировать риски вследствие недостаточной профессиональной компетентности сотрудников этого подразделения и низкой эффективности реализуемой кадровой политики.
2. Соотношение среднего уровня оплаты труда на предприятии со средним уровнем оплаты труда в регионе – этот индикатор позволит выявить угрозы роста текучести представителей массовых профессий и низко квалифицированной рабочей силы.
3. Удельный вес ключевых специалистов, имеющих индивидуальные контракты с работодателем – этот индикатор позволит судить о наличии угроз увольнения ключевых специалистов и возникновении сбоев в организации производства. Конечно, индивидуальные контракты не могут исключить увольнения работника, которые по-прежнему имеет на это право. Но поскольку такие контракты, как правило, разрабатываются с участием обеих сторон, то риски потери ключевых специалистов значительно снижаются.
4. Удельный вес работников пенсионного возраста в общей численности занятых на предприятии. Несмотря на то, что многие предприятия сегодня вынуждены приглашать на работу пенсионеров, увеличение доли таких работников ведет к усилению кадровых угроз. Во-первых, потому, что пенсионер может уволиться в любой момент, его не сдерживает необходимость наработки необходимого стажа. Кроме того, пенсионеры, как правило, чаще болеют, что может привести к сбоям в работе предприятия. Но наиболее серьезные риски в использовании труда граждан пенсионного возраста связаны с тем, что освоение новых компетенций и навыков для этой возрастной категории по объективным причинам затруднительно, а значит, предприятие ограничено в развитии.
5. Удельный вес работников, занятых на условиях внутреннего совместительства (способных совмещать разные профессии) – расширение такой практики позволит наиболее быстро найти равноценную замену выбывшему по той или иной причине работнику, что обеспечит непрерывность производственного процесса. Кроме того, имея возможность дополнительного заработка внутри компании, работники, как правило, реже задумываются о смене места работы.

6. Удельный вес работников, в отношении которых действуют дополнительные социальные гарантии сверх установленных российским законодательством о труде. Это свидетельствует об осознании руководством предприятия ценности работников, деятельном стремлении сохранить ядро трудового коллектива. Такие меры, как правило, способствуют формированию чувства лояльности организации, причастности к общему делу, оздоровлению микроклимата в трудовом коллективе, что, как правило, останавливает работников от неосмотрительных действий, способных принести вред организации.

Преимущества данной системы показателей в том, что все предложенные показатели поддаются количественной оценке, и влияние фактора субъективизма исключено. Использование перечисленных показателей поможет предотвратить разрастание угроз, продуцируемых ситуацией на рынке труда:

- превышение порога по допустимой доле вакансий в штатном расписании побудит кадровую службу к большей активности в поиске необходимых работников;
- отклонение вниз от установленного порогового требования по соотношению уровня оплаты труда на предприятии и в регионе присутствия организации станет основанием для принятия решения о повышении заработной платы на предприятии;
- уменьшение доли ключевых специалистов, с которыми заключены трудовые контракты, учитывающие интересы обеих сторон, станет сигналом к принятию дополнительных мер по закреплению ключевых специалистов на предприятии;
- приближение к предельно допустимой доле пенсионеров в составе работников предприятия станет сигналом для кадровой службы о необходимости пересмотра рекрутинговой стратегии;
- снижение уровня, установленного локальными документами, нацеленными на обеспечение кадровой безопасности, по показателю, отражающему наличие взаимозаменяемых работников, потребует от кадровой службы организации обучения работников смежным профессиям;
- сокращение относительной численности работников, пользующихся повышенными социальными гарантиями, побудит руководство к пересмотру условий коллективного договора, в котором фиксируются такие мероприятия.

В том, что касается пороговых значений, то в этом универсальных рекомендаций быть не может. Пороговые значения не могут быть одинаковыми для всех предприятий, как не может быть универсальных рецептов по формированию и реализации кадровой политики, позволяющей обеспечить кадровую безопасность. Предельно допустимые значения по каждому из предложенных показателей должны быть установлены на каждом предприятии с учетом специфики его деятельности, а также ситуации на региональном рынке труда.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования, для которых характерно усиление влияния внешних факторов на экономическую безопасность предприятий, в том числе и со стороны рынка труда, необходимость регулярного проведения диагностики кадровой безопасности значительно усилилась. Для проведения такой оценки предложено использовать следующую систему показателей, позволяющих выявить как внутренние, так и внешние риски: удельный вес вакансий в штатном расписании; соотношение среднего уровня оплаты труда на предприятии со средним уровнем оплаты труда в регионе; удельный вес ключевых специалистов, с которыми заключены индивидуальные трудовые контракты; удельный вес работников пенсионного возраста в общей численности занятых на предприятии; удельный вес работников, занятых на условиях внутреннего совместительства (способных совмещать разные профессии); удельный вес работников, в отношении которых действуют дополнительные социальные гарантии сверх установленных российским законодательством о труде.

Важным преимуществом сформированной системы показателей для проведения диагностики кадровой безопасности является их объективность (все предложенные индикаторы основаны на учетных данных, и влияние фактора субъективизма, что могло бы исказить или существенно повлиять на результат, практически исключено). Другим достоинством разработанной системы индикаторов кадровой безопасности является то, что имеет отношение только к деятельности кадровой службы. В ней не используются индикаторы, которые имеют отношение к работе технической службы, что является объектом управления другой системы. Речь идет, например, о таких индикаторах, применяемых для оценки кадровой безопасности, как производительность труда, техническая вооруженность труда, удельный вес работников, занятых во вредных и опасных условиях

труда и др. Конечно, все перечисленное влияет на отношение работника к труду и возможности предприятия по привлечению молодых и перспективных работников. Но угрозы и риски, связанные с технической оснащенностью, отслеживаются и решаются совсем иными средствами. Поэтому в нашу систему индикаторов кадровой безопасности такие показатели не были включены.

### Список источников

1. *Ермошина Г.П., Поздняков В.Я.* Региональная экономика: учебное пособие. М., 2011.
2. *Дружкова В.Н., Грязнова Н.Л.* Анализ и оценка состояния трудовых ресурсов, определяющих кадровую безопасность, как составляющую экономическую безопасность организации // *Техника и технологии пищевых продуктов*. 2017. № 2 (45).
3. *Кертанова В.Б.* Риски экономической безопасности: кадровый аспект // *Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы пути и их решения*. 2018. № 19.
4. *Кузнецова Н.В., Марасанова А.А.* Методические подходы к оценке актуальности угроз кадровой безопасности организации // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Т. 8. № 4 (29).
5. *Миляева Л.Г.* Теоретико-методические аспекты экспресс-диагностики кадровой безопасности предприятия // *Экономика. Профессия. Бизнес*. 2020. № 3.
6. *Мухорьянова О., Герцегова К., Калюгина С., Третьякова О.* Совершенствование институциональной модели как фактор укрепления кадровой безопасности в условиях поликультурной среды // *Terra Economicus*. 2018. Т. 16. № 4.
7. Набиуллина назвала главные ограничения для развития экономики России // *Коммерсантъ*. 03.07.2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6806487> (дата обращения: 15.08.2024).
8. Региональная экономика. Основной курс: учебник / под ред. В.И. Видяпина, М.В. Степанова. М., 2008.
9. *Романова Ю.А.* Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности предприятия // *Экономический журнал*. 2019. № 4 (56).
10. *Свинарев Н.Н., Симонова М.В.* Региональная специфика трудового потенциала на специализированном рынке труда // *Human Progress*. 2023. Т. 9. Вып. 2.
11. *Сердюк В.Н., Пономаренко Н.Ш., Ермошина Е.Э.* Контроль состояния кадровой безопасности экономических субъектов с использованием



- информационных систем управления // Международный бухгалтерский учет. 2024. Т. 27. № 3 (513).
12. *Черкасов Г.И.* Основы теории производительных сил: учебное пособие. М., 2008.
  13. *Черных Е.А.* Недоиспользование рабочей силы: методологические подходы к измерению и статистический анализ // Уровень жизни населения регионов России. 2019. № 2 (212).
  14. *Швецов А.Н.* Роль государства в преобразовании социоэкономического пространства. М., 2015.

### Информация об авторах

***С.В. Келейникова*** – кандидат экономических наук, доцент; декан факультета права и управления Саранского кооперативного института (филиала) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Саранск, Россия

***А.А. Ларькин*** – аспирант ГКУ Республики Мордовия «Научно-исследовательский институт гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия», г. Саранск, Россия

### Information about the authors

***S.V. Kelejnikova*** – Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Law and Management, Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation, Saransk, Russia

***A.A. Larkin*** – graduate student of the Research Institute of Humanities under the Government of the Republic of Mordovia, Saransk, Russia

Статья поступила в редакцию 24.04.2025; одобрена после рецензирования 13.05.2025; принята к публикации 14.05.2025.

The article was submitted 24.04.2025; approved after reviewing 13.05.2025; accepted for publication 14.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 106–118.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 106–118.

Научная статья

УДК 330.342.3

## **Развитие рынков ценных бумаг: состояние и перспективы**

**Людмила Михайловна Макарова<sup>1</sup>, Владислав Васильевич  
Чирков<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Московский финансово-юридический университет МФЮА,  
г. Москва, Россия

<sup>1</sup> Makarova.LM@mfua.ru

<sup>2</sup> chirkovvv@inbox.ru

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению текущего состояния и динамики развития российского рынка ценных бумаг и анализу трансформационных процессов, наблюдающихся на мировых рынках. Развитие фондового рынка затруднено в условиях жесткой денежно кредитной политики ЦБ РФ. При наличии рисков, возникающих в связи с геополитической напряженностью и санкционным давлением, населению необходимо искать места хранения сбережений, а компаниям искать источники финансирования в условиях повышенной ключевой ставки. В статье приведены критерии, по которым можно оценить привлекательность рынка ценных бумаг как для инвесторов, так и для компаний эмитентов. Проанализирована динамика восстановления фондового рынка за последние несколько лет. Сделаны выводы о состоянии и перспективах развития рынка ценных бумаг.

**Ключевые слова:** рынок ценных бумаг, ключевая ставка, Центральный банк, функции рынка, динамика развития рынка

**Для цитирования:** Макарова Л.М., Чирков В.В. Развитие рынков ценных бумаг: состояние и перспективы // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 105–118.



Original article

## Development of securities markets: status and prospects

Lyudmila M. Makarova<sup>1</sup>, Vladislav V. Chirkov<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

<sup>1</sup> Makarova.LM@mfua.ru

<sup>2</sup> chirkovvv@inbox.ru

**Abstract.** The article is devoted to the consideration of the current state and dynamics of the development of the Russian securities market and the analysis of the transformation processes observed in the world markets. The development of the stock market is hampered by the tight monetary and credit policy of the Central Bank of the Russian Federation. Given the risks arising from geopolitical tensions and sanctions pressure, the population needs to look for places to store savings, and companies need to look for sources of financing in the context of an increased key rate. The article presents criteria by which one can evaluate the attractiveness of the securities market for both investors and issuer companies. The dynamics of the stock market recovery over the past few years are analyzed. Conclusions are made about the state and prospects for the development of the securities market.

**Keywords:** stock market, key rate, Central Bank, market functions, market development dynamics

**For citation:** Makarova L.M., Chirkov V.V. Development of securities markets: status and prospects // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 106–118.

Рынок ценных бумаг в экономике не только национального, но и мирового масштаба играет важную роль как финансовое пространство, где инвесторы могут найти место для вложения деньги, а эмитенты денежные средства для достижения инвестиционных целей. В современном мире в связи усложнением взаимоотношений между государствами и людьми, постоянно растущей динамикой жизни и огромным потоком доступной информации выявить место, где достаточно быстро и с небольшими усилиями можно достичь поставленных финансовых целей (получение дохода и инвестирование) становится особой задачей. В этом и состоит важнейшая роль рынка ценных бумаг.

Рынок ценных бумаг отличается способностью предлагать широкий спектр инвестиционных инструментов на совершенно разных условиях. Рынок ценных бумаг включает продажу/покупку различных акций, облигаций, ордеров и других инструментов. Это создает разнообразие для инвесторов, но в то же время препятствует быстрому выбору инвестиционных средств.

Невозможно однозначно определить основную роль рынка ценных бумаг поскольку он очень многообразен, включает в себя различные элементы, а в свою структуру включает два больших рынка: непосредственно рынок капиталов и рынок заемных средств.

Многоаспектность понятия «рынок ценных бумаг» открывает возможность сочетать в исследовании, посвященном развитию этого рынка, воспроизводственный (спрос на ценные бумаги и их предложение, связь с экономическими циклами, взаимодействие с другими формами движения ссудного капитала, воздействие экономических интересов, связанных со структурой собственности, и т.п.) и институциональный подходы (организация и структура рынка ценных бумаг и их воздействие на рынок). Соответственно, традиция рассматривать обращение ценных бумаг с позиций движения ссудного капитала и - его отражения – фиктивного капитала свободно может совмещаться с исследовательским подходом к рынку ценных бумаг в духе институционализма [3].

В настоящее время различные авторы создают отличающиеся версии функций рынка ценных бумаг, неизменно подчеркивая главенство перераспределительной функции. «Основная функция фондового рынка заключается в мобилизации денежных средств вкладчиков для целей организации и расширения производства... Другая функция – информационная. Она состоит в том, что ситуация на рынке ценных бумаг сообщает инвесторам информацию об экономической конъюнктуре в стране и дает им ориентиры для вкладывания своих капиталов» [7].

Функции рынка ценных бумаг: централизация временно свободных средств и сбережений собственников для финансирования производства и строительства; покрытие дефицита текущего бюджета; перелив капитала, позволяющий «быстро осуществлять межотраслевое и межрегиональное перемещение капитала с целью его концентрации в технически или экономически прогрессивных

отраслях производства и наиболее перспективных регионах»; информационная функция [10].

Одной из главных функций рынка ценных бумаг является аккумулятивная функция, проявляющаяся на стадии формирования уставного капитала корпорации путем размещения акций на первичном рынке. Механизм фондового рынка как подсистема финансового рынка превращает относительно мелкие денежные сбережения населения в крупный капитал, инвестируемый в новое производство. Желание мелких инвесторов вкладывать свои сбережения в бумаги корпораций сходно с причинами развития финансового рынка вообще – получение дохода [5].

Остальные функции рынка ценных бумаг носят подчиненный характер. Вместе с перераспределением денежных капиталов, происходит выполнение следующих функций:

- передача информации, являющейся ключевым элементом в процессе принятия экономических решений,
- перераспределение рисков в экономике;
- поддержанию ликвидности; по оценке бизнеса и других ресурсов, доступ к которым предоставляется на основе обращения ценных бумаг;
- регулирующая функция (воздействие на экономику, по выражению А. Смита, «невидимой руки рынка»);
- ценообразующая функция (образование цен на товары, в качестве которых выступают ценными бумаги).

В контексте настоящей работы, подготовленной на материалах, имеющих отношение к российскому рынку ценных бумаг, как ключевые нами определены переспределительная и аккумуляционная функции фондового рынка. Именно они соответствуют заявленной цели исследования с позиции оценки развития рынка ценных бумаг посредством накопления (аккумуляции) свободных денежных средств, и перераспределения этих средств (денежного капитала) на развитие экономики.

Место рынка ценных бумаг можно рассматривать с нескольких позиций: с точки зрения объемов привлечения денежных средств из разных источников и с точки зрения вложения свободных финансовых средств в определенный рынок. Привлечение денежных средств может осуществляться как за счет внутренних, так и за счет внешних источников.

К внутренним источникам принято относить амортизационные средства и полученную прибыль. А к основными же внешними источниками причисляют банковские ссуды и средства, которые были получены от выпуска ценных бумаг. В целом в данный момент преобладают, конечно же, внутренние источники, и это неудивительно, ведь внешние источники представляют собой перераспределение внутренних. По статистике внутренние источники в развитых странах составляют до 75 % привлеченных средств, а на внешние приходится примерно 25 %. Свободные денежные средства используются для инвестирования во различные сферы: в производственную и любую другую хозяйственную деятельность (промышленность, строительство, связь, транспорт, торговлю, и т.п.), также в недвижимость, в драгоценности, произведения искусства. Денежные средства могут быть вложены в иностранную валюту, если же отечественная постепенно обесценивается, в ценные бумаги различных видов, в пенсионные и страховые фонды, могут быть отданы в ссуду или положены под проценты на банковский депозит и т.п. Итак, можно сделать вывод о том, рынок ценных бумаг – это лишь одна из многих сфер приложения свободных капиталов, а потому ему приходится конкурировать за их привлечение [1].

Большинство авторов среди современных тенденций развития экономики отводят ключевую роль расширению финансового сектора, что вызвано высвобождением капитала и человеческих ресурсов из индустриального сектора экономики в результате сервисизации. Хотя и принято считать, что развитие финансового рынка имеет вторичный характер по отношению к общему развитию экономики, в действительности ситуация на рынке ценных бумаг непосредственно влияет на реальный сектор экономики, предоставляя возможность привлечения инвестиционного капитала [4].

Внедрение информационных технологий и инноваций в финансовой сфере, международная интеграция финансовых систем, либерализация финансовых рынков – все это ведет к возрастанию значения сферы финансовых услуг. По этой причине критически важно провести анализ ключевых тенденций развития и трансформации современного рынка ценных бумаг и использовать зарубежный опыт для развития национального рынка [2].

Развитие информационных технологий и рост их роли. Наиболее радикальные трансформационные процессы произошли в конце

XX в. и были связаны в первую очередь с развитием информационных технологий, проявляясь, прежде всего, в упрощении доступа пользователей к финансовым услугам и к информации. однако вследствие высокой скорости развития отрасли анализ данного фактора требует дальнейшего исследования и теоретического развития. При анализе зарубежного опыта следует оценить также потенциальное негативное влияние от развития технологий, данный аспект этого фактора наименее исследован.

Постиндустриальный характер мировой экономики XXI в. Перемена экономической парадигмы в начале XXI в., характеризующейся не только уровнем экономического развития, но и восприимчивостью национальных экономических систем к инновациям, значительно увеличила роль финансового сектора. Постиндустриальная экономика характеризуется увеличивающейся ролью сферы услуг. В наибольшей мере постиндустриальная экономика сформировалась в странах с развитыми финансовыми рынками, что связано прежде всего с концентрацией капиталов. Но в начале XXI в. признаки формирования постиндустриального сектора экономики проявились во многих странах мира и практически во всех странах Европы, хотя и в разной степени, что определяется не только уровнем экономического развития, но и восприимчивостью национальных экономических систем к инновациям.

Глобализация. Хотя наиболее значимые для глобализации действия и произошли в середине XX в., в начале XXI в. было принято значительное число мер по дальнейшему ее развитию, в особенности ее осознанному характеру, признанию ее истинных целей и подписанию соответствующих соглашений. Фактор, сопутствующий глобализации, – либерализация. Один из наиболее очевидных количественных факторов, подтверждающих растущую либерализацию, значительное падение средних тарифных ставок. Данная тенденция имеет место не только для экспорта и импорта товаров, но также и услуг, которые включают в себя и финансовые услуги, и соответственно, возможности осуществления портфельных инвестиций.

Развитие новых рынков. В числе наиболее значимых факторов входит ускоренный темп развития стран БРИКС и новых индустриальных стран. Указанный момент оказывает значительное влияние на мировую экономику XXI в. в целом и, в частности, на финансовый сектор. Так, среди стран – лидеров мирового рынка ценных бумаг

с 1990 по 2018 гг. появились Гонконг, Китай, Корея и Индия, что наглядно иллюстрирует рост рынков данных стран, в частности, с точки зрения фондового рынка.

Экологизация мировой экономики. Осознание пагубного влияния производства промышленных товаров без принятия мер по ограничению выбросов углекислого газа в атмосферу, а также стимулирования безотходного производства, альтернативных видов получения электроэнергии и т.д. также в значительной степени оказало влияние на развитие мировой экономики XXI в. и финансового рынка, в частности.

Перечисленные факторы оказали значительное влияние на формирование, развитие и трансформацию мирового финансового рынка в целом и рынка ценных бумаг в частности, изменяя подход к его организации, регулированию, функционированию. Каждый из них в отдельности, а также их совокупность создали предпосылки для трансформационных процессов на мировом рынке ценных бумаг. Данные трансформационные процессы затрагивают как регулирующие органы, государства и их экономики, так и участников рынка, включая институциональных и частных инвесторов.

Рассмотрим ключевые трансформационные процессы, сформированные под влиянием описанных выше факторов.

Дериватизация. Под влиянием роста роли финансового рынка, а также технологических возможностей увеличивается не только объем торгуемых производных ценных бумаг, но также их число и виды. Так, среди актуальных деривативов торгуются следующие типы:

- валютный своп;
- кредитный дефолтный своп;
- опцион;
- процентный своп;
- своп;
- свопцион;
- соглашение о будущей процентной ставке;
- форвард;
- фьючерс;
- контракт на разницу цен (CFD);
- персональный композитный инструмент (PCI);
- варрант;



- конвертируемые облигации;
- депозитарная расписка;
- кредитные производные.

При этом среди фьючерсов расширяется спектр базовых активов, к которым он может быть привязан, к примеру, с 1997 г. на Чикагской товарной бирже торгуются фьючерсные контракты на погоду. Подобные инструменты позволяют в наиболее простой форме хеджировать риски бизнесу, который зависит от погодных условий, избегая сложностей работы со страховыми компаниями.

Зеленые финансы. С ростом роли финансового рынка, а также осознания проблемы ограничения негативного влияния промышленности на экологию появился удобный инструмент. Считается, что зеленые финансы берут начало в 1990-х гг. и включают в себя экологически ответственные инвестиции, инвестиции, связанные с изменением климата, и иные финансовые механизмы улучшения состояния окружающей среды. К примеру, кредиты для целей, включающих в себя модернизацию на предприятиях с целью повышения энергоэффективности, размещение солнечных батарей, лизинг электромобилей, и другие проекты, которые недостаточно велики для получения доступа к рынку облигаций, могут быть объединены в крупные пулы для выхода на рынок облигаций и последующей продажи институциональным и частным инвесторам. Таким образом, создается инструмент, упрощающий осуществление социально ответственных инфраструктурных инвестиций, в случае если многомиллионные вложения в какой-либо подобный объект институциональным инвестором могут быть оценены как высокорисковые либо низкодходные, следовательно, опасные для фондов вследствие того, что они могут оказать слишком сильное влияние на инвестиционный портфель.

Изменение стратегий эмитентов и инвесторов. Появление новых рынков в числе лидеров формирует стратегии как эмитентов, так и инвесторов, так как появляются новые страны, в которых становится выгоднее проводить IPO, листинг ценных бумаг и прочие финансовые операции эмитентов, а инвесторы, преследуя цели минимизации риска либо максимизации доходности, могут принимать стратегию диверсификации между рынками различных стран либо стратегию агрессивных инвестиций на перспективных, но в то же время высокорисковых рынках.

Переход на цифровую форму активов. Одна из тенденций выражается в становлении формы долговых и долевых цифровых ценных бумаг, а также перехода уже существующих активов в цифровую форму посредством токенизации. Данная тенденция берет начало в 2009 г., когда появилась технология блокчейн, способная обеспечить надежность, защищенность, неизменность распределенного реестра.

Автоматизация инвестиционной и спекулятивной деятельности. Под влиянием развития информационных технологий, роста спекулятивных сделок, общего числа участников рынка, а, следовательно, и конкуренции, увеличилась роль наличия конкурентных преимуществ на рынке для сохранения прибыльности. Так, конкурентные преимущества можно разделить на незаконные (наличие инсайдерской информации) и законные, а именно: наличие опыта или более высокая скорость принятия решений. По этой причине, а также с целью снижения влияния человеческого фактора на принятие инвестиционных решений с начала 2000-х гг. сильное развитие получила сфера автоматизированного торгового программного обеспечения.

Таким образом, изменения и трансформационные процессы мирового рынка ценных бумаг связаны в первую очередь с постиндустриальным характером мировой экономики XXI в. Несмотря на то, что принято считать что развитие финансового рынка имеет вторичный характер по отношению к общему развитию экономики, в действительности ситуация на рынке ценных бумаг непосредственно влияет на реальный сектор экономики, предоставляя возможность привлечения инвестиционного капитала и размещения временно свободных денежных средств субъектов. Внедрение информационных технологий и инноваций в финансовой сфере, международная интеграция финансовых систем, либерализация финансовых рынков – все это ведет к возрастанию значения сферы финансовых услуг. А с помощью информационных технологий не только значительно увеличились возможности доступа к информации участников финансовых рынков, но и произошли существенные изменения в структуре этих рынков.

Следовательно, можно сделать вывод, что мировой рынок ценных бумаг претерпевает значительные изменения, которые вынуждают государства адаптировать регуляции, инвесторов – страте-



гии, а эмитентов – менять способ привлечения капитала, листинга и в целом системы долевых ценных бумаг.

В *таблице 1* отобрано несколько показателей, показывающих заинтересованность инвесторов в российском фондовом рынке. Проанализировав динамику изменения данных показателей, можно оценить текущее состояние и спрогнозировать дальнейшее развитие рынка ценных бумаг.

**Таблица 1. Ключевые показатели заинтересованности инвесторов в российском фондовом рынке**

**Table 1. Key indicators of investor interest in the Russian stock market**

| <i>Показатель</i>                                             | <i>2021</i> | <i>2022</i> | <i>2023</i> | <i>2024</i> |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Рыночная капитализация фондового рынка (трлн руб.) [8]        | 62,8        | 38,4        | 57          | 53,2        |
| Количество клиентов на брокерском обслуживании (млн чел.) [9] | 20          | 23          | 29,8        | 35          |
| Количество ИИС счетов (млн шт.) [8]                           | 4,8         | 5,2         | 6           | 6,1         |
| Количество IPO на Мосбирже [10]                               | 8           | 1           | 9           | 15          |
| Объем размещений корпоративных облигаций (трлн руб.) [8]      | 4,2         | 2,8         | 3,5         | 4,1         |

*Примечания к таблице 1:*

Рыночная капитализация указана по состоянию на конец года.

Количество клиентов на брокерском обслуживании учитывает физических лиц.

ИИС счета включают как открытые, так и действующие.

Количество IPO отражает первичные размещения акций на российском рынке.

Объем размещений корпоративных облигаций включает все выпуски за год.

Как видно из *таблицы 1*, согласно годовым отчетам ЦБ РФ, капитализация фондового рынка за последние четыре года претерпела колоссальные изменения. В 2022 г. в связи с началом проведения СВО и возросшим санкционным давлением, капитализация рынка уменьшилась на 38,8 % в сравнении с предыдущим годом. В последующие года наблюдалось восстановление, но даже в настоящее время, рынок не может достигнуть показателей 2021 г. Во многом это объясняется высокой ключевой ставкой, отказом компаний эмитентов от выплаты дивидендов или их сокращением, а также

существующей геополитической напряженностью. Совокупность этих факторов мотивирует население искать менее рискованные места хранения сбережений.

Из этой же таблицы можно судить о динамике увеличения количества брокерских счетов и ИИС. Согласно аналитическому материалу Банка России по обзору ключевых показателей брокеров, число брокерских счетов за 4 года выросло на 75 % и достигло показателя в 35 млн. Ежегодно наблюдается увеличение на 15–30 %. Количество счетов ИИС также увеличивается, но динамика увеличения примерно в 2 раза медленнее в сравнение с количеством брокерских счетов. К причинам данного явления, можно отнести текущую геополитическую ситуацию в стране и невозможность прогнозирования ситуации на длительный срок. В этих условиях, свойство счета ИИС, в невозможности закрытия счета в течении 3-х лет, повышает риск вложения сбережений. Кроме того, при ключевой ставке ЦБ РФ в 21 %, доходность банковских вкладов может значительно опережать доходность ценных бумаг на фондовом рынке за одни и те же промежутки времени. Как видно в таблице, за 2024 г., количество счетов ИИС увеличилось всего лишь на 1,7 %.

Для привлечения капитала посредством выпуска новых ценных бумаг, компании эмитенты проводят IPO на бирже. При этом меняется статус организации – с частного на публичный. У частных компаний могут быть акционеры, но их количество мало в сравнении. Подготовка компаний к IPO представляет собой длительный процесс, занимающий от нескольких месяцев до года, и требует вложения существенного количества средств. Количество проводимых IPO является показателем эффективности биржи и работы регулирующих органов. Из *таблицы 1* можно заключить, что показатель количества IPO в 2024 г., после двухлетнего восстановления, перегнал показатель за 2021 г., что может свидетельствовать о заинтересованности эмитентов к выходу на биржу и привлечению новых инвесторов.

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод о замедлении развития российского фондового рынка. В условиях колоссального санкционного давления и геополитической напряженности, становится очевидным рискованность вложений в акции и облигации. В то же время жесткая политика ЦБ по борьбе с инфляцией посредством долговременного повышения ключевой ставки делает



банковский вклады более привлекательными по доходности и минимизации рисков. Несмотря на сложившиеся условия, своевременная антикризисная деятельность ЦБ РФ позволила минимизировать давление на российский фондовый рынок и наблюдается рост показателей заинтересованности в использовании рынка ценных бумаг как среди инвесторов, так и среди компаний эмитентов.

Таким образом, исследование динамики и условий функционирования финансового рынка является важной исследовательской задачей, позволяющей структурировать эволюционные процессы всех участников процесса и выбрать наиболее эффективные формы инвестирования в ценные бумаги.

### Список источников

1. *Галанов В.А.* Рынок ценных бумаг: учебник. М., 2022.
2. *Лукьянин А.Д.* Трансформационные процессы мирового рынка ценных бумаг: причины, факторы и последствия // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2021. № 56.
3. *Миркин Я.М.* Российский рынок ценных бумаг (Влияние фундаментальных факторов, приоритеты и механизм развития): дис. ... д-ра экон. наук. М., 2003.
4. *Мошенский С.З.* Рынок ценных бумаг. Трансформационные процессы. М., 2010.
5. *Тюкавкин Н.М.* Теоретические основы рынка ценных бумаг. Самара, 2016.
6. Годовой отчет. Информационно-аналитический материал. URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar\\_2024.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf) / (дата обращения: 01.04.2025).
7. Курс экономической теории / под ред. М.Н. Чепурина, Е.Л. Киселевой. Киров, 1998.
8. Обзор ключевых показателей брокеров. Информационно-аналитический материал. URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55198/review\\_broker\\_Q4\\_2024.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55198/review_broker_Q4_2024.pdf) / (дата обращения: 01.04.2025).
9. Публичные размещения и предложения акций: итоги 2024 г. Информационно-аналитический материал. URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55526/IPO\\_review\\_2024.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55526/IPO_review_2024.pdf) (дата обращения: 01.04.2025).
10. Экономическая теория (политэкономия): учебник / под общей ред. В.И. Видяпина, Г.П. Журавлевой. М., 1997.



### Информация об авторах

**Л.М. Макарова** – кандидат экономических наук, доцент; заведующий кафедрой финансов, налогообложения и финансового учета Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

**В.В. Чирков** – аспирант Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

### Information about the authors

**L.M. Makarova** – Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor; Head of the Department of Finance, Taxation and Financial Accounting of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

**V.V. Chirkov** – graduate student of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 02.05.2025; одобрена после рецензирования 27.05.2025; принята к публикации 28.05.2025.

The article was submitted 02.05.2025; approved after reviewing 27.05.2025; accepted for publication 28.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 119–129.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 119–129.

Научная статья

УДК 338

## Управленческие решения в сфере потребительского кредитования

Олег Васильевич Чабанюк<sup>1</sup>, Андрей  
Алексеевич Ложкин<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Московский финансово-юридический университет МФЮА

<sup>1</sup> chabanuk\_oleg@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются основы принятия управленческих решений в области потребительского кредитования, акцентируя внимание на комплексные подходы и методы, которые содействуют снижению рисков и улучшению качества кредитного портфеля при обслуживании физических лиц. Повышение эффективности управленческих решений возможно на основе создания системы их информационной поддержки, обеспечивающей минимизацию рисков, невыполнения сторонами договорных обязательств. Центральное место в повышении эффективности управления кредитными рисками занимает совершенствование систем кредитного скоринга. Это обеспечивает информационную основу для оценки кредитоспособности и является одной из передовых практик для сокращения возможных проблем в области выдачи потребительских кредитов.

**Ключевые слова:** потребительское кредитование, управленческие решения, управление кредитованием, минимизация рисков, портфель банка, коммерческие банки, оценка кредитоспособности заемщика, скоринг, кредитные риски

**Для цитирования:** Чабанюк О.В., Ложкин А.А. Управленческие решения в сфере потребительского кредитования // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 119–129.

Original article

## Management decisions in the field of consumer lending

Oleg V. Chabanyuk<sup>1</sup>, Andrey A. Lozhkin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Moscow University of Finances and Law MFUA

<sup>1</sup> chabanuk\_oleg@mail.ru

**Abstract.** This article discusses the fundamentals of making managerial decisions in the field of consumer lending, focusing on comprehensive approaches and methods that contribute to reducing risks and improving the quality of the loan portfolio when servicing individuals. Improving the effectiveness of managerial decisions can be achieved by creating an information support system that minimizes the risks of non-compliance with contractual obligations. The improvement of credit scoring systems plays a crucial role in enhancing the efficiency of credit risk management. This provides an informative basis for assessing creditworthiness and is a best practice for reducing potential issues in the process of issuing consumer loans.

**Keywords:** consumer lending, management decisions, loan management, risk minimization, bank portfolio, commercial banks, borrower creditworthiness assessment, scoring, credit

**For citation:** Chabanyuk O.V., Lozhkin A.A. Management decisions in the field of consumer lending // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 119–129.

Исследование текущей ситуации на рынке потребительских кредитов выявило ряд проблемных аспектов. Долгосрочный рост объемов потребительского кредитования привел к чрезмерному насыщению этой отрасли. Обремененные текущими долгами, многие потребители сталкиваются с проблемами при попытке получить новые кредиты. Статистика Банка России говорит о том, что в 2023 г. каждый второй заемщик в розничном кредитовании уже нагружен тремя и более кредитами. Эти данные подчеркивают серьезность проблемы задолженности и распространение нескольких займов одновременно. Эта ситуация требует тщательного внимания и принятия управленческих решений, направленных на нормализацию условий в сегменте потребительского кредитования.

Принятие эффективных управленческих решений в сфере потребительского кредитования часто сталкивается с сложностью



балансирования между необходимостью поддержания приемлемых процентных ставок и текущими финансовыми условиями [10, с. 84].

В контексте принятия управленческих решений в сфере потребительского кредитования актуальность проблемы высоких процентных ставок неоспорима. Эффективность операций банковского сектора тесно связана с динамикой макроэкономического климата, включая как внутреннюю экономическую политику, так и международные события. Например, последствия международных санкций, наложенных в 2022 г., напрямую отразились на сокращение темпов развития банковского сектора.

В ответ на решение Центрального банка повысить ключевую ставку с 9,5 % до 20 % 28.02.2022 г., руководство коммерческих банков пересмотрело собственную кредитную стратегию в сторону строгой регуляции условий выдачи займов, что привело к увеличению ставок по потребительским кредитам. Это решение повлекло за собой рост средневзвешенных процентных ставок до 21,03 % в декабре 2023 г. А рост ключевой ставки Центрального банка в конце 2024 г. (решение Центрального банка 25 октября) до 21 % с ожиданием ее повышения на заседании Совета директоров Банка России 20.12.2024 г. повлекло к увеличению ставок по потребительским кредитам до 38–44 %.

Столь высокие ставки накладывают тяжелое бремя на заемщиков из-за увеличения общей суммы выплат, делая займы менее доступными и снижая общий объем потребительского кредитования. Полная стоимость кредита (ПСК), интегрирующая все платежи заемщика за весь период кредитования, включая основной долг, проценты, страховку, комиссионные, услуги обслуживания счета и прочие сопутствующие издержки, становится неоправданно высокой. Дефицит информации о кредитных условиях еще больше приводит к увеличению переплат и рисков непогашения задолженности.

Рост просроченной задолженности среди заемщиков становится одним из ключевых вызовов для управленцев в области потребительского кредитования (*таблица 1*). Принятие управленческих решений должно быть направлено на оптимизацию процентных ставок и ПСК с целью повышения доступности кредитов для потребителей и снижения невозвратов кредитов [12, с. 20].

**Таблица 1. Структура общей и просроченной задолженности по банковским потребительским кредитам за 2021–2023 гг.****Table 1. Structure of total and overdue debt on bank consumer loans for 2021–2023**

| <i>Показатели</i>                                                                          | <i>2021</i> | <i>2022</i> | <i>2023</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Задолженность по кредитам, предоставленным физическим лицам, всего, млрд руб.              | 25 067,6    | 27 437,8    | 33 759,0    |
| Просроченная задолженность по кредитам, предоставленным физическим лицам, всего, млрд руб. | 945,1       | 1079,0      | 1125,3      |
| Доля просроченной задолженности в общем объеме задолженности по кредитам физических лиц, % | 3,77        | 3,93        | 3,33        |

Рост объемов просроченной кредитной задолженности вынуждает банки формировать дополнительные резервы для покрытия возможных убытков, что в свою очередь повышает их операционные издержки и ухудшает финансовые показатели.

Эффективное управление просроченной задолженностью становится ключевым для снижения финансовых рисков и включает в себя ряд стратегий: стратегические партнерства банков с страховыми компаниями для перестрахования кредитных рисков; усиление взаимодействия с Бюро кредитных историй для своевременного отслеживания и предотвращения задолженностей; упрощение механизма платежей через системы автоматического списания средств с карт заемщиков; проведение реструктуризации долгов; а также образование специализированных подразделений внутри банков, фокусирующихся на контроле и управлении задолженностью.

Потребительское кредитование влечет ряд рисков, разнообразных по своей природе, которые могут привести к несвоевременному погашению долгов, оказывая значительное воздействие на социальное положение заемщика и общества в целом. Существующие подходы банков к управлению рисками в сфере потребительского кредитования часто не отвечают требованиям целостности, логичности и точности, из-за чего аналитическая информация о заемщиках остается неполной и недостаточно глубокой [8, с. 1007].



Сегодняшние методы оценки кредитоспособности преимущественно базируются на предшествующей информации о поведении заемщиков и рассчитаны на выполнение специфических расчетных операций, не охватывая полностью их потенциал к погашению кредитов. Анализ управления рисками в потребительском кредитовании показывает, что нынешние подходы недостаточно учитывают всю необходимую информацию, включая субъективные факторы, что подчеркивает потребность в разработке комплексной информационно-аналитической поддержки для обеспечения качественного принятия решений при управлении кредитованием.

Таким образом, требуется детальное исследование процессов принятия управленческих решений в сфере потребительского кредитования в России. В особенности, актуальны исследования направленные на совершенствование управления и контроля рисков в банковском секторе, а также на снижение количества проблемных кредитов и устранение формальности в принципах организации потребительского кредитования для стимулирования экономики.

Кредитная деятельность финансовых учреждений играет ключевую роль в формировании доходов, расширении базы физических лиц-клиентов и поддержке роста банковской системы государственного масштаба. Однако при этом потребительские кредиты сопряжены с рядом рисков и проблем, требующих эффективных управленческих решений.

Заметное увеличение спроса на потребительские кредиты в России стимулировало развитие финансовой системы и экономики страны в последние годы. Тем не менее, отсутствие адекватного регулирования привело к дисбалансу на товарных и кредитных рынках, что увеличило объем финансовых рисков.

Управление потребительским кредитованием в России строится на основе комплекса законодательных актов. В качестве основы выступают статьи Гражданского Кодекса РФ [1]. Ключевыми нормативными документами являются ФЗ «О потребительском кредите (займе)» № 353-ФЗ от 21.12.2013 г. [3], а также ФЗ «О банках и банковской деятельности» № 395-1 от 02.12.1990 г. [2]. Дополняют этот список ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» № 151-ФЗ, принятый 02.07.2010 г. [4], «О кредитной кооперации» № 190-ФЗ от 18.07.2009 г. и «О ломбардах» № 196-

ФЗ от 19.07.2007 г., среди прочих регулирований. Эти документы определяют правовую основу для принятия решений в области кредитования физических лиц в стране.

Банки ставят перед собой несколько стратегических целей в процессе выдачи потребительских кредитов. Они стремятся расширять свой кредитный портфель, уменьшая число неоправданных отказов, сокращать долю невозвратных кредитов, а также оптимизировать и ускорять процедуры оценки кредитоспособности клиентов. Достижение этих задач невозможно без детального анализа каждого клиента и его финансовой надежности.

С другой стороны, сектор потребительского кредитования без залога сталкивается с накоплением системных финансовых рисков, которые могут негативно сказаться на стабильности всей финансовой системы России. Эти риски угрожают финансовой безопасности страны и требуют внимательного контроля и управления.

При рассмотрении заявлений на кредит коммерческие банки обязаны проявлять повышенную ответственность и осторожность. Оценка запроса на кредит должна быть всесторонней и многоаспектной. Кредиты следует выдавать лишь тем клиентам, у которых есть четкая возможность своевременно возратить средства в соответствии с условиями, прописанными в кредитном договоре.

В процессе выдачи кредитов физическим лицам крайне важна индивидуальная оценка каждого заемщика. Основу для такой оценки составляют различные параметры, включая, но не ограничиваясь финансовым положением клиента. Это помогает банку сформировать обоснованное представление о способности клиента к погашению кредита в установленные сроки.

Оценка репутации и надежности клиента является ключевой задачей кредитной организации, поскольку отсутствие достоверной информации о заемщике увеличивает кредитный риск. Этот риск заключается в потенциале возникновения убытков из-за невыполнения клиентом своих финансовых обязательств, как это предусмотрено кредитным договором [7, с. 81].

Прежде чем выдать кредит, коммерческий банк должен провести тщательный анализ кредитоспособности каждого клиента. Это исследование помогает определить вероятность и уровень кредитного риска, связанного с выдачей кредитных средств конкретному заемщику.



Кредитные организации должны стремиться к тому, чтобы каждый предоставляемый потребительский кредит соответствовал четко определенному уровню риска. Такой уровень риска должен быть не только измеримым и понятным, но и приемлемым для кредитной организации. Данный подход гарантирует, что решения по кредитованию основываются на прозрачных и обоснованных принципах, минимизирующих вероятность убытков.

Современные тенденции в кредитовании показывают рост рисков, обусловленный как расширением кредитных возможностей, так и упрощением требований к получению займов.

Ключевыми категориями, которые банки анализируют при оценке заемщиков, являются социальное положение, текущие финансовые условия, потенциал для будущего увеличения доходов и другие факторы риска, которые могут влиять на решение о предоставлении кредита [5, с. 286].

В контексте потребительского кредитования выделяется метод скоринга как наиболее эффективный инструмент. С его помощью кредитные организации могут не только снизить уровень невозврата средств и связанные с этим затраты, но и ускорить процесс принятия решений, делая его более объективным.

Системы кредитного скоринга, основанные на категориальном анализе заемщиков, получают все большее признание. Их релевантность и эффективность подтверждаются обсуждениями на специализированных межбанковских мероприятиях, форумах, а также освещением в прессе. Эти системы предлагают банкам инструменты для более точной оценки кредитоспособности клиентов, что в итоге служит стратегическим преимуществом в управлении кредитными рисками.

Кредитный скоринг – это комплекс проверенных методик, применяемый ведущими банковскими учреждениями для принятия управленческих решений в потребительском кредитовании. Основные препятствия, затрудняющие выдачу кредитов физическим лицам, включают низкий доход, что сказывается на их способности выплачивать кредит, отсутствие эффективного контроля за возвратом кредитов и предвидением рисков, а также несовершенство системы оценки кредитных рисков клиентов, что ведет к проблемам с обеспечением возвратных платежей.

Чтобы преодолеть эти проблемы и усовершенствовать кредитование, банкам необходимо внедрять цифровые технологии, в частности модели кредитного скоринга, базирующиеся на данных. Такие модели включают числовые инструменты для оценки и ранжирования клиентов, интегрируя различные параметры в общий показатель, который отражает риск и кредитоспособность [6, с. 33].

Каждый банк устанавливает собственные критерии оценки кредитоспособности, однако общепринятая практика заключается в предоставлении финансовых средств преимущественно надёжным и платёжеспособным клиентам. В процессе анализа заявки на кредит банк рассматривает различные аспекты:

- кредитная репутация – предыдущий опыт борьбы с долгами, включая своевременность погашения;
- финансовое положение – доход и текущий объём долговых обязательств;
- варианты обеспечения платежей – что заемщик может предложить в качестве гарантии, например, недвижимость для продажи в случае невыплаты долга;
- дополнительные данные, такие как семейное положение, могут подсказать о степени ответственности.

Кроме того, банки учитывают цели кредита: инвестиции в бизнес или потребность в денежных средствах при потере работы во время экономического спада. Опираясь на собранное портфолио информации, финансовое учреждение решает, предоставлять кредит клиенту или отказать [11, с. 43].

Существует растущее осознание важности создания и применения систем скоринга, особенно для банков среднего размера. Это становится ключевым элементом для успешной работы на рынке кредитования физических лиц. Скоринговые системы, оценивающие надёжность заемщиков на основании ясных и прямых факторов, помогают банкам не только наделять кредитные решения точностью, но и глубже понимать, какие именно элементы наибольшим образом влияют на кредитоспособность клиентов.

Для снижения риска выдачи ссуд, которые могут оказаться сомнительными или бесперспективными, а также для улучшения системы управления кредитными рисками, рекомендуется интеграция



скоринговых систем как дополнения к уже существующим способам оценки платежеспособности физлиц.

Качество моделей кредитного скоринга оценивается ее способностью ранжировать клиентов по благонадежности. Инновационная модель кредитного скоринга для потребительского кредитования использует искусственный интеллект (AI) для анализа больших данных (Big Data), включая не только традиционные истории кредитных платежей, но и поведенческие факторы, такие как покупательские привычки и социальные медиа активности. Данный подход к кредитному скорингу позволяет учитывать актуальную экономическую ситуацию и адаптироваться к изменениям в потребительских трендах, тем самым оптимизируя портфель рисков и увеличивая доступность кредитования для широких слоев населения. Платформа также интегрирована с биометрическими системами для повышения надежности и уменьшения риска мошенничества [9, с. 227].

Завершая обсуждение, стоит подчеркнуть необходимость комплексного подхода в принятии управленческих решений, ориентированных на выявление и аналитику рисков, а также на разработку стратегий и защитных действий, которые включают изменения в процедуре кредитования. Цели таких изменений – предотвращение или уменьшение потенциальных потерь из-за неисполнения или частичного исполнения обязательств кредитополучателями. Эффективная система полномочий и принятия решений в банке является ключевым элементом для обеспечения надлежащего качества управления кредитным риском.

### Список источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 8 августа 2024 г., с изм. от 31 октября 2024 г.) // Российская газета. 1994. 8 декабря. № 238–239.
2. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395-1 (ред. от 8 августа 2024 г.) «О банках и банковской деятельности» (с изм. и доп., вступ. в силу с 1 сентября 2024 г.) // Российская газета. 1996. 10 февраля. № 27.
3. Федеральный закон от 21 декабря 2013 г. № 353-ФЗ (ред. от 22 июня 2024 г.) «О потребительском кредите (займе)» // Российская газета. 2-13. 23 декабря. № 289.
4. Федеральный закон от 2 июля 2010 г. № 151-ФЗ (ред. от 22 июля 2024 г.) «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях»

- (с изм. и доп., вступ. в силу с 1 сентября 2024 г.) // Российская газета. 2010. 7 июля. № 147.
5. *Девайкина А.С.* Моделирование кредитного риска коммерческого банка // Климатическая политика и низкоуглеродная экономика. Менеджмент. Социология. Экономика: материалы 61-й Международной научной студенческой конференции (Новосибирск, 17–26 апреля 2023 г.). Новосибирск, 2023.
  6. *Дьяченко А.В.* Кредитный скоринг как метод оценки кредитоспособности заемщиков // Финансовые рынки и инвестиционные процессы: сборник трудов по материалам XI научно-практической конференции с международным участием (Симферополь, 23 апреля 2024 г.). Симферополь, 2024.
  7. *Дицуленко О.И., Посная Е.А., Юрченко Н.В., Черкашина Е.Ю.* Значение универсальной методики оценки кредитоспособности заемщика // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 1 (100).
  8. *Ивашина Н.С.* Совершенствование инструментария управления кредитными рисками коммерческих банков // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3 (152).
  9. *Корнилов Е.С.* Нейронная модель оценки кредитного скоринга // Актуальные проблемы информатики, радиотехники и связи: материалы XXXI Российской научно-технической конференции (Самара, 01–02 февраля 2024 г.). Самара, 2024.
  10. *Мурадов А.В.* Потребительское кредитование в РФ: проблемы и перспективы развития // Чайновские чтения – XX: материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Энгельс, 23 апреля 2024 г.). Энгельс, 2024.
  11. *Новоселова Н.Н., Романов В.А., Хубулова В.В.* Теоретические аспекты совершенствования моделирования кредитного скоринга в деятельности коммерческих банковских учреждений // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 4 (42).
  12. *Свирипа А.В., Горчакова М.Е.* Потребительское кредитование в РФ: проблемы и перспективы развития // Global and Regional Research. 2024. Т. 6. № 2.

### Информация об авторах

**О.В. Чабанюк** – кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры экономики и государственного и муниципального управления Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

**А.А. Ложкин** – аспирант Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия



### Information about the authors

***O.V. Chabanyuk*** – Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor; Associate Professor of the Department of Economics and Public and Municipal Management of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

***A.A. Lozhkin*** – postgraduate student of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 10.04.2025; одобрена после рецензирования 10.05.2025; принята к публикации 11.05.2025.

The article was submitted 10.04.2025; approved after reviewing 10.05.2025; accepted for publication 11.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 130–143.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 130–143.

Научная статья

УДК 001.895

## Тренды и целевые показатели стимулирования инновационной активности

Инна Владимировна Давлетшина

Самарский государственный экономический университет,  
г. Самара, Россия, [davledshina@rambler.ru](mailto:davledshina@rambler.ru),  
<https://orcid.org/0009-0007-7109-4496>

**Аннотация.** Инновации являются ключом к успешному конкурентному росту предприятий, отраслей и экономик. Страны с низким уровнем инновационной активности, как правило, относятся к развивающимся экономикам с невысоким уровнем развития, сырьевым укладом хозяйства и высокой зависимостью от импорта технологий и высокотехнологичных товаров. К 2022 г. наша страна подошла с примерно таким экономическим укладом, что, в санкционных реалиях, представляет существенную опасность для социально-экономической стабильности в долгосрочной перспективе. Выход из сложившейся ситуации для большинства исследователей видится в активизации инновационных процессов, особенно в высокотехнологичных отраслях (машиностроении, IT, технологиях новых материалов, медицине). Это позволит выстраивать внутренние и внешние экономические отношения на основе собственных независимых технологических решениях, более эффективно использовать ресурсы, управлять процессами производства и качеством продукции и услуг. Стимулирование инновационной активности – является ключевым трендом развития последних лет, формирующим повестку технологического рывка и импортозамещения в технологиях. Текущая работа посвящена анализу существующего положения и перспектив инновационного развития страны, в том числе на основе анализа недавно принятой Концепции технологического развития до 2030 г

**Ключевые слова:** анализ, импортозамещение, инновации, концепция технологического развития, перспективы развития, потенциал, технологии



**Для цитирования:** Давлетшина И.В. Тренды и целевые показатели стимулирования инновационной активности // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 130–143.

Original article

## Trends and targets for stimulating innovation activity

Inna V. Davletshina

Samara State University of Economics, Samara, Russia, ,  
davledshina@rambler.ru, <https://orcid.org/0009-0007-7109-4496>

**Abstract.** Innovations are the key to successful competitive growth of enterprises, industries and economies. Countries with a low level of innovation activity, as a rule, belong to developing economies with a low level of development, a raw materials-based economy and a high dependence on imported technologies and high-tech goods. By 2022, our country has approached approximately such an economic structure that, in the sanctions realities, it poses a significant threat to socio-economic stability in the long term. The way out of the current situation for most researchers is seen in the activation of innovation processes, especially in high-tech industries (mechanical engineering, IT, new materials technologies, medicine). This will allow building internal and external economic relations based on our own independent technological solutions, using resources more efficiently, managing production processes and the quality of products and services. Stimulating innovation activity is a key development trend in recent years, forming the agenda of a technological breakthrough and import substitution in technologies. The current work is devoted to the analysis of the current situation and prospects for innovative development of the country, including on the basis of the analysis of the recently adopted Concept of Technological Development until 2030.

**Keywords:** analysis, import substitution, innovation, concept of technological development, development prospects, potential, technologies

**For citation:** Davletshina I.V. Trends and targets for stimulating innovation activity // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 130–143.

Концепция технологического развития РФ до 2030 г. (далее в тексте – Концепция технологического развития) [4], среди основных угроз технологического развития страны указывает низкую способность адаптации российской экономики к глобальным трен-

дам и значительное отставание отечественной экономики от наиболее развитых стран в инновационном развитии. Подчёркиваемые недостатки не являются результирующей каких-то последних событий. Напротив, ситуация находилась в подобном состоянии на протяжении многих лет, что подчёркивалось рядом исследователей: Е.В. Алексеевой [2], А.И. Архиповым [3], А.К. Подерегиной [7], А.С. Поплавка [8], Д.А. Рубан [10], Е.Н. Стрижаковой [12], А.П. Цыпиным [13]. Авторы сходятся в невысоких уровнях оценки сравнительной инновационной активности российской экономики в глобальном масштабе, что не противоречит и позиции страны в международных инновационных рейтингах [15; 16; 17].

Не будет преувеличением сказать, что инновационные рейтинги являются в принципе реальным отражением технологического развития стран, а также и то, что Россия в таких рейтингах значительно отстаёт по уровню технологического развития от ведущих мировых лидеров. Поэтому трудно переоценить актуальность темы поиска решений по увеличению уровня инновационного развития России, особенно в сложившихся санкционных реалиях.

Как отмечают В.А. Новак и О.Н. Смолин, существующая научно-инновационная политика фактически не способствует решению поставленных задач инновационного развития, не учитывая ни отрицательные факторы, препятствующие развитию, ни благоприятствуя реализации инновационных возможностей для предприятий [6; 11]. Хотя, надо заметить, что последняя версия Концепции технологического развития более предметно подходит к этим вопросам [5; 14]. Не смотря на это, проблематика активизации инновационного развития остаётся актуальной: О.Б. Иванов продолжает считать и новый концепт развития недостаточно проработанным и имеющим ряд изъянов [4]. Однако, можно в целом зафиксировать существенный прогресс и переход от декларативных документов к формированию инновационной политики, исходя из понимания существующих и потенциальных проблем национальной экономики.

В целом, повышение уровня инновационной активности и эффективности инноваций ограничивается рядом отрицательных факторов: отсутствием методик анализа, рабочих инструментов влияния, управления и прогнозирования на инновационные процессы. Другими словами, анализ инновационного потенциала предприятий и отраслей является базовой отправной точкой технологического про-



гресса, и здесь наблюдается существенная недостаха теоретических и практических моделей. Поэтому текущее исследование призвано закрыть пробел в этой области, концентрируя внимание на невосребованных резервах инновационного развития за счёт формирования методик анализа инновационного потенциала.

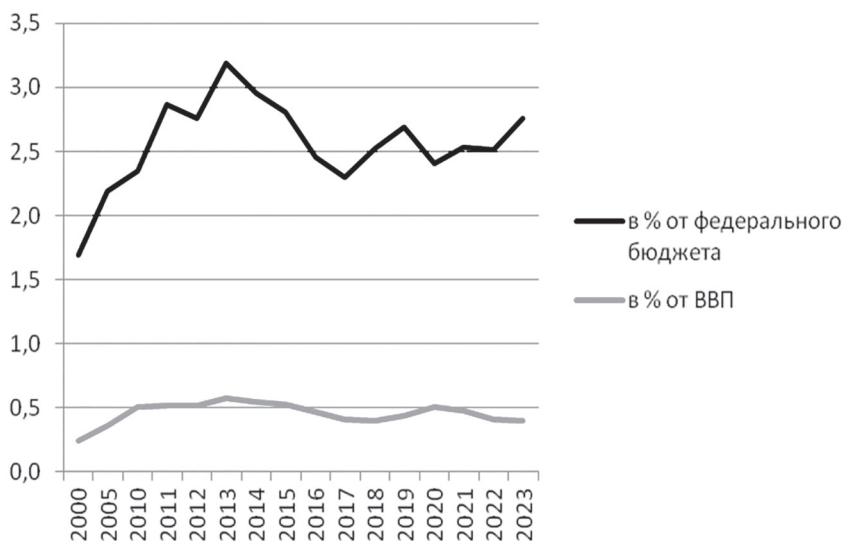
Концепция технологического развития, основана на купировании четырёх основных угроз, обобщающих недостатки и уязвимости российской экономики:

- низкой способности адаптации к глобальным трендам;
- отставание от наиболее развитых стран в инновациях;
- значительная «утечка умов», способствующая нарастанию кадрового дефицита, особенно в области высококвалифицированных кадров;
- высокая зависимость от импорта технологий, что обуславливает необходимость импортозамещения, что особенно актуально в текущей обстановке с целью снижения санкционного эффекта.

Исходя из анализа указанных рисков, их преодоление и, таким образом, технологическое развитие связывается с достижением трех основных целей к 2030 г. Во-первых, это установление национального контроля над производством ключевых и критически важных (сквозных) технологий – т.е. импортозамещение технологий и инноваций. Во-вторых, переход к экономическому росту, ориентированному на инновации. В-третьих, обеспечение технологической устойчивости производственных систем. Конечно, это общие направления, каждое из которых содержит ряд отдельных целевых индикаторов. Но общий результирующий вектор указывается в направлении именно трёх этих целей.

1. Для ликвидации отставания отечественной экономики от глобальных трендов инновационного развития предполагается системная перестройка экономики путём стимулирования локализации и создания новых технологий, в том числе наиболее прорывных (сквозных), обеспечивающих технологическое превосходство. Процесс заключается в создании интеграционных инновационных структур в области промышленности и научно-исследовательского сектора, ускорении процессов цифровизации и формировании на основе этого новых стандартов качества жизни населения, предоставления услуг в различных социально-экономических сферах, качества работы бизнеса.

2. Прогресс снижения отставания от мировых лидеров связывается с низкой мотивацией организаций и персонала к рационализации процессов и обновлению продуктовой линейки, низким уровнем финансирования НИОКР, слабым спросом на высокотехнологичную продукцию и широкий номенклатурный диапазон её потребления, наличие доступных и готовых импортных технологий. А также высокая степень присутствия зарубежного капитала в структуре ключевых компаний, которые зачастую и обуславливают выбор испытанных технологий материнских транснациональных организаций. Здесь, в условиях ограниченности материальных ресурсов, возникает необходимость двунаправленного направления деятельности: максимального повышения расходов на НИОКР в наиболее важных направлениях, а также общего увеличения эффективности инноваций. Чего можно достичь, например, при производственно-



**Рисунок 1. Доля расходов на науку в федеральном бюджете России и по отношению к ВВП за 2000–2023 гг., %**

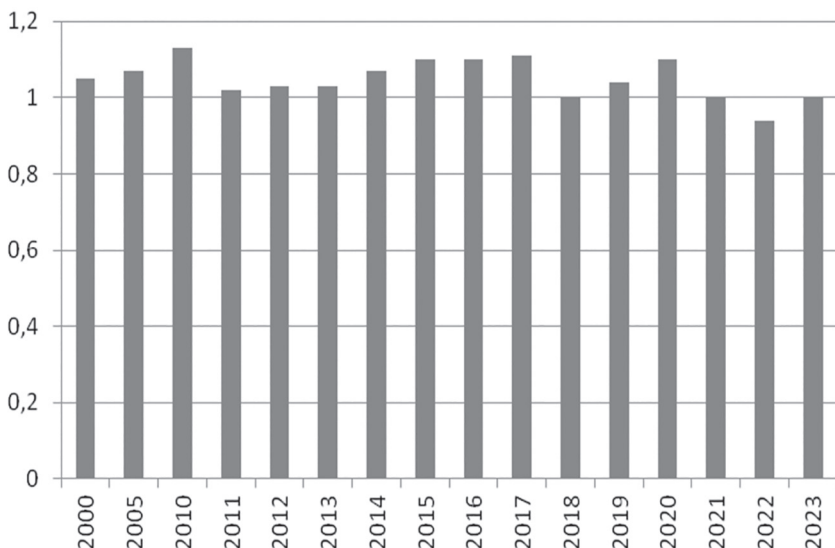
**Figure 1. Share of science expenditures in the federal budget of Russia and in relation to GDP for 2000–2023, %**

*Источник:* составлено автором по данным Росстата [9]

научной кооперации и взаимной интеграции на основе технопарков и кластеров смешанного или инновационного назначения. На *рисунке 1* ниже отражены фактические объёмы финансирования науки (гражданской) из средств федерального бюджета.

Исходя из текущей динамики расходов федерального бюджета на науку (*рисунок 1*), сложно ожидать инновационного всплеска, обусловленного повышением финансирования со стороны бюджета: 2023 г. принёс несущественный прирост по сравнению с 2022 г., а уровень 2011–2013 гг. остаётся недостижимым максимум, отмеченным за весь период с 2000 г. А по отношению к ВВП расходы на науку остаются в состоянии отрицательного тренда даже после 2022 г.

Конечно, бюджет не является единственным источником финансирования инноваций – он формирует примерно треть общего денежного потока. Но общая картина (*рисунок 2*) примерно повторяет содержание *рисунка 1*.



**Рисунок 2. Внутренние затраты на НИОКР в России по отношению к ВВП за 2000–2023 гг., %**

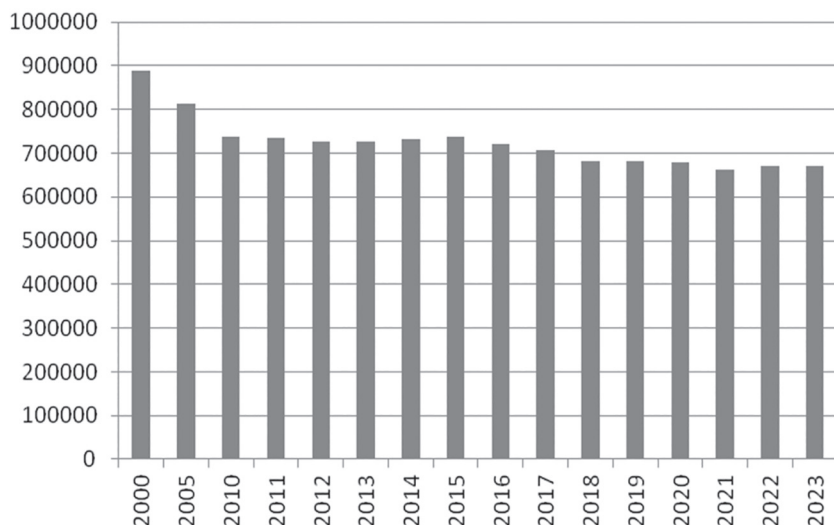
**Figure 2. Domestic R&D expenditure in Russia for 2000–2023, % of GDP**

*Источник:* составлено автором по данным Росстата [9]

Несмотря на некоторые циклические колебания уровня расходов на НИОКР в российском ВВП, в целом тренд отрицательный, и в 2023 г. был отмечен один из самых низких результатов с 2000 г., а в 2022 г. – самый низкий.

Таким образом, можно отметить существенный ресурсный дефицит в плане финансирования инновационных процессов в России. Что ставит задачу повышения эффективности ограниченного объема выделяемых денежных средств для выполнения задач ликвидации отставания от мировых лидеров в инновациях.

3. Бегство высококвалифицированных специалистов является одним из важных негативных факторов, влияющих на инновационное развитие. Это происходит вследствие того, что ключевой источник инноваций – это персонал, занятый деятельностью в сфере НИОКР. Здесь, судя по данным рисунка 3, также нет причин ожи-



**Рисунок 3. Численность персонала, занятого НИОКР за 2000–2023 гг., человек**

**Figure 3. Number of personnel engaged in R&D for 2000–2023, people**

*Источник:* составлено автором по данным Росстата [9]



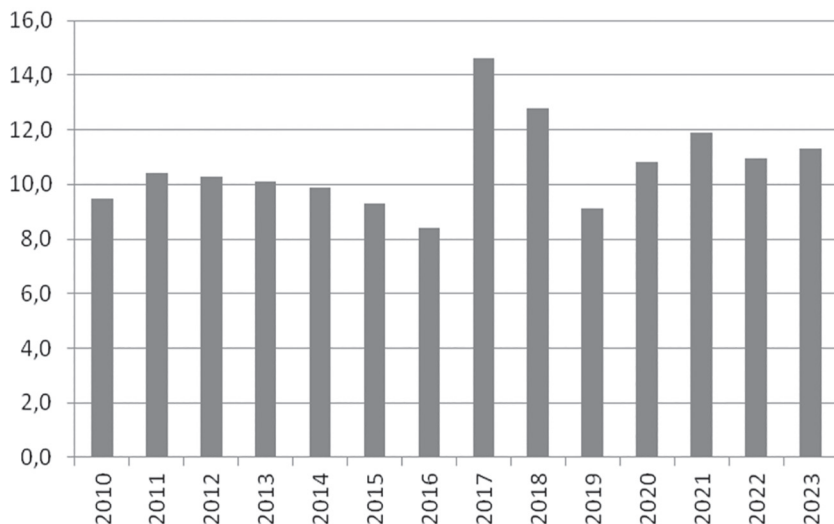
дать существенных изменений тренда, сложившегося в последние десятилетия:

Как видно из *рисунка 3*, конечно, с 2010 г. падение численности занятых в НИОКР исследователей практически прекратилось. Однако, с 2016 г. снова начало медленно сокращаться, что не позволяет рассчитывать на значительные улучшения в области инновационных процессов в России, особенно в свете сопоставления с информацией *рисунков 1 и 2* – 2023 г. не принёс существенных положительных изменений в базовых ресурсных источниках инноваций: кадровом и финансовом.

4. Последним ключевым пунктом является ограниченность зарубежных технологий, обеспечивавших какую-то часть внутренних инновационных цепочек, вследствие санкционных действий против нашей страны. Здесь сказывается не только запрет на трансграничную высокотехнологичную торговлю, но и на уход из страны ряда международных научно-исследовательских и инновационных организаций, с которыми страну покинули и ряд квалифицированных специалистов. Это ставит задачу по возмещению кадровых и технологических убытков, что, конечно, весьма ограничено в условиях, как показано выше, и без того сравнительно невысокого уровня финансирования.

Конечно, снижение конкуренции с западными технологиями расширяет возможности отечественных производителей по предложению собственных разработок. Однако, общий анализ пока не демонстрирует значительных изменений в инновационной активности российских компаний, что может свидетельствовать о нерациональности ставки на снижение зарубежной конкуренции и низком влиянии данного фактора на инновационные процессы в стране (*рисунок 4*).

Как видно из *рисунка 4*, 2022 и 2023 гг. характеризуются сниженной активностью организаций в области инноваций – на уровне ковидного 2020 г. И ни в какое сравнение не идущей с показателями 2017–2018 г. Надо заметить, что в 2017 г. произошла смена целевых ориентиров в оценке инновационной активности (по новому своду критериев), что, очевидно, и привело к существенному росту показателя в 2017 г. Поэтому более ранние данные могут быть несопоставимы и представляются заниженными.



**Рисунок 4. Уровень инновационной активности организаций России в 2010–2023 гг., %**

**Figure 4. Level of innovative activity of Russian organizations in 2010–2023, %**

*Источник:* составлено автором по данным Росстата [9]

Другими словами, резюмируя сказанное, можно отметить, что и 2022, и 2023 гг. не принесли существенных изменений в инновационном прогрессе в России. И задачи по поиску решений в ускорении инновационного развития остаются актуальными. Какие для этого предлагаются решения?

Существующие теоретические модели ускорения технологического и инновационного развития в основном содержат описание и факторы влияния на ресурсную сторону процесса. Они включают в себя:

- оценку ресурсов, затраченных на инновации (почти всегда – в денежном эквиваленте);
- прибыль или экономический эффект от инноваций для компании – в условиях рыночной экономики видится ключевым смыслом поиска новых продуктов и процессов для самих компаний;



- доля инновационных товаров, работ и услуг – показатель, менее отражающий суть эффективности, но демонстрирующий один из промежуточных итогов инновационных процессов;
- степень развития готовности к инновациям со стороны работников, исходя из наличия навыков и знаний;
- заинтересованность к новым продуктам со стороны потребителей;
- уровень активности инноваций, как правило, выражаемый в доле организаций, имеющих какие-либо инновационные процессы за истекший период (последний год);
- также иногда встречается разделение инновационного процесса на технологические и процессные направления, суть которых ясна из их названий.

С точки зрения статистической науки, представления индикаторов и долговременных временных рядов наибольшую практическую ценность представляют собой ресурсная оценка (в абсолютных и относительных величинах), доля инновационных продуктов, экономический эффект инноваций и уровень инновационной активности. Это наиболее часто употребляемые в исследованиях параметры инновационного процесса как на международном уровне, так и в масштабе страны и отдельных регионов. Они содержат общепринятые и доступные для взаимного сравнения величины с общим принципом расчёта.

Управление ресурсной частью моделей означает на практике повышение уровня расходов на инновации. Управление экономическим эффектом инновационного процесса, если можно так выразиться, также может осуществляться в виде в субсидировании расходов на НИОКР или компенсации части инновационных расходов – это позволит повысить заинтересованность организаций в развитии инноваций. То есть, для обоих показателей имеется общая суть – дополнительное финансирование повышает и ресурсную часть, и повышает конечный показатель эффективности инноваций. Отсюда, разумеется, будет расти и показатели инновационной активности компаний, поскольку, попросту говоря, это будет выглядеть более выгодным процессом.

Стоит выделить три основных направления управления ресурсами для инновационного процесса:

- прямое финансирование;
- косвенное финансирование;
- улучшение инвестиционного климата.

Прямые финансовые вливания, как видно из рисунков 1 и 2, в целом стабильны. Они включают в себя субсидии, гранты на НИ-ОКР, участие государства в уставном капитале, льготное кредитование на инновационные цели, участие в венчурном финансировании и обязательств инновационных предприятий.

Косвенные методы стимулирования инноваций заключаются в пониженных и нулевых ставках налогообложения, налоговых каникулах, различных таможенных, амортизационных и страховых льготах. Это достаточно мощный экономический рычаг. Но он представляется вторичным в сравнении с основным методом прямого финансирования. И во многом также расходы, связанные с косвенными методами, учтены на рисунках 1 и 2. И также требуют ресурсов от бюджета, в значительной степени ограниченных.

Третий инструмент – создание благоприятного инвестиционного и инновационного климата, в том числе способствуя интеграционным процессам (инновационной кластеризации и кооперации в рамках инновационных технопарков). Хотя, справедливости ради, в большинстве случаев формат третьего пункта повторяет второй. Конечно, здесь будет справедливо замечание к пункту 2 о том, что все не прямые методы, в конечном счёте, ложатся на бюджет. Однако, вопрос что целесообразнее – наращивание прямого финансирования или повышение эффективности прямого финансирования различными методами – всегда обсуждаем. И для выхода из инновационной стагнации необходимо их комплексное использование.

Да, для инвестиционного климата также необходимы прямые расходы. Но здесь есть существенная разница: в первом случае бюджет финансирует заказ на какие-то инновации вне контекста их действительной пользы для предприятий. Во втором – финансирует заказ на эффективные для предприятий инновации, что существенно более важно и рационально в рыночной экономике.

Концепция технологического развития предполагает ускорение инновационного развития страны с целью сокращения отставания от ведущих экономик мира по важнейшим показателям, влияющих на конкурентоспособность в глобальном масштабе. Для этого ставится ряд комплексных задач, ориентированных на купирование основных рисков технологического характера. Разумеется, особое внимание уделено рискам, связанным с санкциями и вытекающему



из этого импортозамещению. Но также выделено и кадровое истощение в плане высоких квалификаций.

Анализ показателей в ретроспективном плане, а также в масштабе двух последних лет не позволяет сделать выводы о существенном переломе долговременной стагнации в НИОКР, инновациях и научных кадрах в стране. Ни 2014, ни 2022 гг. не привнесли значительных изменений в тренды, которые как раз предполагаются Концепций технологического развития. Однако, бюджетные и полные затраты на НИОКР продолжают оставаться на сравнительно низком уровне, численность персонала, занятого исследованиями, также стабильна с некоторым уменьшением на длительных отрезках времени. То есть, в целом, ничего не указывает на значительные положительные изменения в инновационной активности.

Сложившаяся ситуация обусловлена двумя отчасти взаимосвязанными факторами: ограниченностью бюджетного финансирования и низкой эффективностью инноваций для предприятий. В качестве мер по стимуляции инновационной активности предлагается либо экстенсивное наращивание бюджетной поддержки НИОКР и инноваций, либо способствование созданию благоприятного климата для повышения эффективности инновационных процессов для организаций. В длительной перспективе и в условиях ограниченности государственных ресурсов второй подход представляется более конструктивным, хотя это не исключает важности государственного заказа на инновации и НИОКР в определённых случаях.

### Список источников

1. Распоряжение Правительства от 20.05.2023 г. № 1315-р. «Об утверждении Концепции технологического развития РФ до 2030 года» // СПС «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/?ysclid=mcsww45gdfrm209915707> (дата обращения: 23.01.2025).
2. *Алексеева Е.В., Ушакова Н.А., Игнатов В.А.* Международная торговля технологиями: позиция Российской Федерации // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 41 (3).
3. *Архинов А.И.* Стратегические приоритеты инновационного развития: проблемы и перспективы // Горизонты экономики. 2020. № 6 (59).
4. *Иванов О.Б., Бухвальд Е.М.* Концепция технологического развития до 2030 года и инновационные перспективы для экономики России // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2023. № 4.

5. *Медведева Н.В.* Концепция технологического развития России: намерения реализации // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 4.
6. *Новак В.А., Волкорезов А.А., Алиев А.Х., Желаяев Д.В.* Проблемы инновационного развития России // Аллея науки. 2021. Т. 1. № 2 (53).
7. *Поддерегина А.К., Дзирун И.А.* Место Российской Федерации в международной торговле технологиями: анализ и перспективы // Дневник науки. 2023. № 11 (83).
8. *Поплавка А.С., Фалина Н.В.* Положение России на мировом рынке инноваций // Colloquium-Journal. 2019. № 6-11 (30).
9. Росстат: наука, инновации и технологии // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 19.03.2025 г.).
10. *Рубан Д.А.* Современное участие России в мировой конкуренции национальных инновационных экономик // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13. № 4 (349).
11. *Смолин О.Н.* Научно-инновационная политика в России и некоторые системные проблемы развития отечественной науки // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64).
12. *Стрижакова Е.Н., Стрижаков Д.В.* Экономическая безопасность Российской Федерации: инновационная составляющая // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2021. Т. 17. № 6 (399).
13. *Цыпин А.П., Овсянников В.А.* Сравнительная характеристика развития промышленного потенциала России и США за период 1970–2010 гг. // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. № 14 (175).
14. *Чемезов С.В., Волобуев Н.А., Контев Ю.Н., Каширин А.И.* О Концепции опережающего инновационного развития и глобального технологического превосходства ГК «Ростех» // Инновации. 2023. № 1 (291).
15. *Cetin M.* Innovation, Global Competitiveness and Human Development Index: EU Cluster Case // İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2024. № 11. P 559–574.
16. *Leogrande A.* The State of Cluster Development and Depth in the Global Innovation Index. 2024.
17. *Pepe C., Fonseca M. Marques C.* International collaboration towards innovation management: a network perspective and the Global Innovation Index // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2014. № 13.

### Информация об авторе

**И.В. Давлетишина** – аспирант Самарского государственного экономического университета, г. Самара, Россия



### Information about the author

*I.V. Davletshina* – graduate student of the Samara State University of Economics, Samara, Russia

Статья поступила в редакцию 19.03.2025; одобрена после рецензирования 09.04.2025; принята к публикации 10.04.2025.

The article was submitted 19.03.2025; approved after reviewing 09.04.2025; accepted for publication 10.04.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 144–157.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 144–157.

Научная статья

УДК 332

## **Инновационные стратегии планирования и прогнозирования в управлении проектами: влияние на оптимизацию бизнес-процессов**

**Наталья Владимировна Гаврикова**

Московский городской педагогический университет, г. Москва, Россия, zzznataljazzzz@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0544-0000>

**Аннотация.** Статья посвящена анализу принципов и инновационных подходов к планированию и прогнозированию управления проектами на основании использования современных технологий, а именно искусственного интеллекта, машинного обучения, аналитики большого массива данных. Представлен обзор инноваций в данной сфере, представлены статистические данные на основании составления аналитических показателей. Также обозначены проблемы использования и способы их решения.

**Ключевые слова:** инновационные стратегии, управление проектами, инновационные технологии, машинное обучение, оптимизация бизнес-процессов, искусственный интеллект

**Для цитирования:** Гаврикова Н.В. Инновационные стратегии планирования и прогнозирования в управлении проектами: влияние на оптимизацию бизнес-процессов // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 144–157.



Original article

## Innovative planning and forecasting strategies in project management: impact on business process optimization

Natalia V. Gavrikova

Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia, zzznataljazzz@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0544-0000>

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of principles and innovative approaches to planning and forecasting project management based on the use of modern technologies, namely artificial intelligence, machine learning, big data analytics. An overview of innovations in this area is presented, statistical data based on the compilation of analytical indicators is presented. The problems of use and ways to solve them are also identified.

**Keywords:** innovative strategies, project management, innovative technologies, machine learning, business process optimization, artificial intelligence

**For citation:** Gavrikova N.V. Innovative planning and forecasting strategies in project management: impact on business process optimization // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 144–157.

В современных экономических условиях успешная деятельность любого субъекта хозяйствования связана с инновациями, приоритетными направлениями которых является развитие технологических и управленческих решений. В этой связи наша страна сформировала инновационный план развития, в котором основой является модернизация экономики. Концепция стратегического развития государства на период до 2030 г. призвана формировать условия социально-экономического развития государства согласно обозначенным целям по обеспечению системы контроля над воспроизводством технологий, переходом к инновационному экономическому росту, созданию условий для устойчивого функционирования и развития производственных процессов.

Приоритетным экономическим критерием государства является создание комфортных условий для роста благосостояния граждан, а это возможно достичь только посредством внедрения инновационных разработок в разных областях, в том числе в управлении проектами. Необходимость применения инноваций обусловлена

сменой предпочтений потребителей информации, быстрым развитием технологий и усиливающей конкуренцией между субъектами хозяйствования.

Все вышеперечисленные факторы, а также ситуация в стране на пути внедрения инноваций в оптимизации бизнес-процессов, определяет актуальность изучения данного вопроса.

Основные аспекты инновационной деятельности субъектов хозяйствования представлены в трудах классиков экономической школы (Й. Шумпетер, М. Портер, П. Друкер). Концептуальные основы к изучению инновационных процессов и их роли в деятельности предприятий определены в трудах российских и зарубежных теоретиков и практиков (И.В. Афолина, Р.А. Фархутдинова, Н.А. Кравченко, В. Миллера и пр.). Современные теории модернизации процессов на основании применения инновационных технологий моделирования представлены в трудах российских ученых (В.В Репин, П.С. Нанасова и пр.). Однако в условиях реальных в России наблюдается отставание в использовании инновационных технологий в управлении и оптимизации бизнес-процессов с целью планирования и прогнозирования финансовых показателей, что является причиной низкого качества принятия решений.

Общепринятые методики научного исследования, включая аналитический и синтетический подходы, сравнительный анализ, инструменты обработки статистики и визуализацию данных, легли в основу методологической рамки исследования.

Прогнозирование явлений и процессов является важной задачей в современных условиях хозяйствования. Под прогнозирование и планированием понимается оценка будущего состояние объекта на основании анализа и интерпретации информации.

Изменения в экономической, технологической и социальной сфере диктуют новые требования для субъекта хозяйствования по адаптации к новым условиям и эффективного реагирования на вызовы. В данном контексте, прогнозирование и планирование процессов является одним из самых эффективных инструментов для минимизации степени рисков и оптимального использования ресурсов [4].

Инновационные технологии в планировании и прогнозировании, которые применяют достижения в области обработки массива



данных, искусственного интеллекта и нейросетей создают принципиально новые возможности. Они позволяют не только обрабатывать большой массив данных, но и определять систему корреляции и тренды между сложными процессами, которые недоступны для классических способов аналитики.

Исследователи отмечают, что использование инновационных способов планирования и прогнозирования позволяет определять точность наступления риска, сформировать программу оптимизации, тем самым сократить к минимуму риски разных уровней для предприятия.

На данный момент можно выделить следующие инновационные технологии, которые применяются в процессе планирования и прогнозирования деятельности субъектов хозяйствования в управлении проектами, подробный анализ представлен ниже:

1. Метод машинного обучения представляет собой область информатики, связанный с формированием алгоритмов действий, которые могут учиться и принимать прогнозы на основании обработки массива данных. Данные технологии особенно ценны в тех областях, где требуется аналитика большого количества информации и велики случаи неверной обработки. В финансовой системе способ машинного обучения используется для анализа и составления прогноза динамики развития финансового рынка. Данный метод позволяет обрабатывать информацию от установления цен на акции до курса национальной валюты и определять закономерности, учитывающие разные факторы. Например, метод глубокого обучения используется для создания моделей, которые способны предсказывать колебания цен с большей точностью, что является основным способом для трейдинга и инвестиционного планирования. Посредством метода синтеза, учитывая доступные способы ограничения для каждого из этапов организации планирования и метода машинного обучения, могут применяться разные способы обучения, каждый из которых имеет свои особенности. В *таблице 1* представлен обзор способов машинного обучения в процессе планирования и прогнозирования деятельности субъектов хозяйствования [3].

**Таблица 1. Обзор способов машинного обучения,  
применяемые в процессе планирования и прогнозирования  
деятельности предприятий**

**Table 1. An overview of machine learning methods used  
in the process of enterprise planning and forecasting**

| <i>Метод</i>                    | <i>Определение</i>                                                                      | <i>Сильные стороны</i>                                                       | <i>Слабые стороны</i>                                        | <i>Ограничения</i>                                             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Регрессионные модели            | Анализа для обработки и прогнозирования массива данных                                  | Простота использования, возможности установления корреляционных зависимостей | Ограничение использования в нелинейных отношениях            | Неэффективная технология при обработке большого массива данных |
| Рекуррентные нейронные сети     | Алгоритм для работы с последовательными данными                                         | Возможность применения для оценки временных рядов                            | Требуется наличие большого массива дополнительной информации | Трудоемкость в настройке обучения                              |
| Алгоритм кластеризации          | Метод группировки объектов по единым признакам                                          | Возможно, для определения скрытых структурных элементов                      | Необходимо заранее задавать параметры                        | Зависимость от начальных условий                               |
| Поддерживающие векторные машины | Алгоритм для классификации и регрессии, позволяющий определять объекты на классы        | Эффективен в высокоразмерных пространствах                                   | Трудоемкость при обучении большого массива информации        | Потребность в настройке гиперпараметров                        |
| Случайные леса                  | Ансамблевый способ, который применяется для повышения точности принятия решений         | Устойчивость к переобучению, высокая точность показателей                    | Наличие большого объема ресурсов                             | Сложность интерпретации конечных результатов                   |
| Генетические алгоритмы          | Эволюционные алгоритмы, которые применяют механизм естественного отбора для оптимизации | Эффективен для задач с наличием множества локальных минимумов                | Длительное время обучения                                    | Не всегда обеспечивают оптимальные решения                     |

| Метод                   | Определение                                         | Сильные стороны                                                   | Слабые стороны                                | Ограничения                              |
|-------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| Глубокие нейронные сети | Модели с несколькими слоями нейронов                | Способны моделировать корреляционную зависимость в больших данных | Высокая потребность в вычислительных ресурсах | Трудности интерпретации                  |
| Методы оптимизации      | Алгоритм для поиска лучшего варианта решения задачи | Эффективны для поиска оптимального решения и минимизации рисков   | Могут застрять в локальных минимумах          | Зависимость от начально заданных условий |

Источник: составлено автором

Данная технология сегодня, согласно данным опроса, применяется в руководстве крупными компаниями, где используется внедрение новых технологий. Такую стратегию применяют 20 % опрошенных руководителей крупных корпораций. Согласно аналитическим данным, способ применяется для повышения эффективности

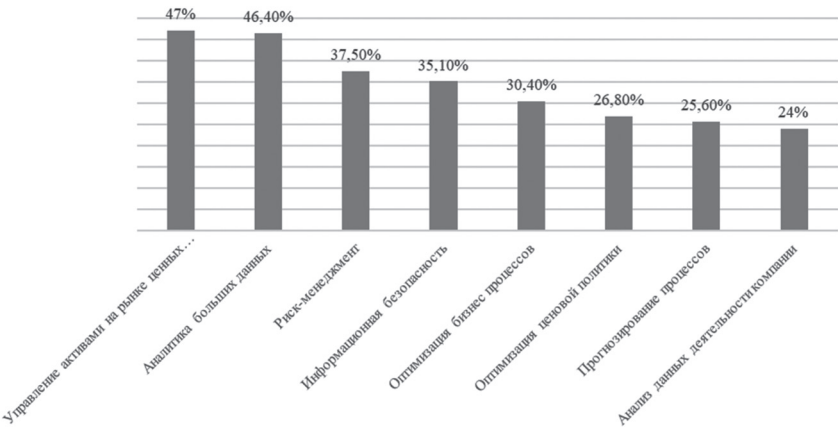


Рисунок 1. Ключевые сферы использования машинного обучения в управлении процессами

Figure 1. Key areas of use of machine learning in process management

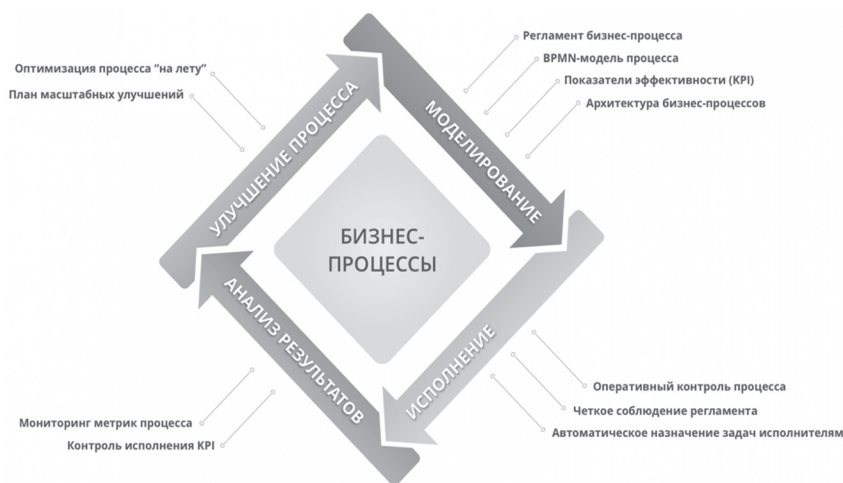
Источник: составлено автором

управления активами и аналитики большого массива данных [4]. Результаты опроса представлены на *рисунке 1*.

Таким образом, метод машинного обучения – это технология, которая позволяет обучаться на основании обработки большого массива информации. В оптимизации бизнес-процессов технология выглядит следующим образом (*рисунок 2*).

Таким образом, технология машинного обучения обладает следующими преимуществами:

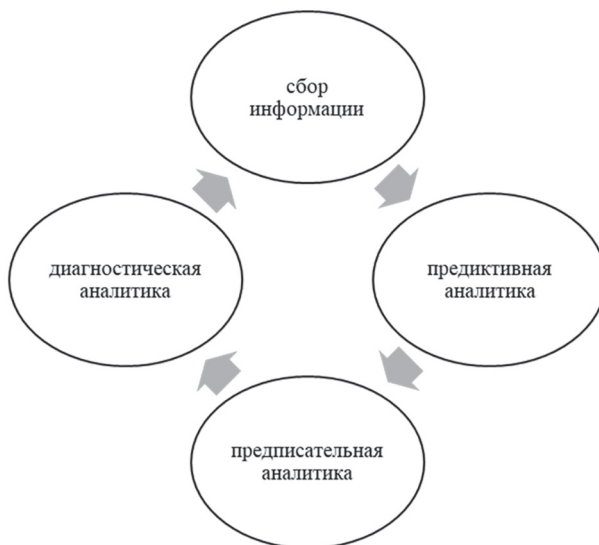
- Прогнозирование спроса. В данном случае посредством регрессионной модели можно определить задачи посредством определения зависимостей между факторами. Метод рекуррентных нейронных сетей позволяет определять показатели с более высокой точностью.
- Планирование ресурсов. В данном случае применяются методы оптимизации и генетических алгоритмов. Модель оптимизации позволяет распределить ресурсы в условиях их ограниченности. Генетические алгоритмы дают возможность использовать принцип многомерности.



**Рисунок 2. Процесс использования технологии машинного обучения в управлении оптимизации бизнес-процессов**

**Figure 2. The process of using machine learning technology in the management of business process optimization**

- Управление запасами. В данном случае применяется способ кластеризации, позволяющий проводить группировку массива данных на основании выделения единого признака.
- Оптимизация производственных процессов производится на основании использования глубоких нейронных сетей и генетических алгоритмов. Генетические алгоритмы позволяют искать оптимальные решения в сложных пространствах с большим числом локальных минимумов, что позволят определять проблемы и способы их решений. Глубокие нейронные сети в свою очередь позволяют проводить детальный анализ процессов, определять факторы с большим числом переменных.
- Контроль производится посредством применения способа случайные леса, который позволяет определять показатели с высокой точностью, установить отклонение за счет того, что технология



**Рисунок 3. Аналитика массива данных в процессе планирования и прогнозирования деятельности предприятия**

**Figure 3. Data array analysis in the process of enterprise planning and forecasting**

Источник: составлено автором

обладает устойчивым характером к переобучению. Это позволит учитывать разные факторы, которые могут вызвать отклонение от плановых критериев.

2. Аналитика большого массива данных представляет собой процесс обработки и анализа информации посредством использования скрытых закономерностей, установлении степени зависимости между данными. Аналитика большого массива данных включает в себя четыре этапа (рисунки 3) [4]:

- на этапе сбора информации проводится оценка материала на предмет доступности использования;
- предиктивная аналитика формирует прогнозы с учетом существующих тенденций;
- предписательная аналитика консолидирует результаты, которые получены ранее и аккумулирует информацию в единый ресурс;
- диагностическая аналитика помогает определять причины наступления события, определять зависимость и факторы, способствующие образованию «узких» мест.

**Таблица 2. Обзор способов аналитики больших объемов данных, применяемые в процессе планирования и прогнозирования деятельности предприятий**

**Table 2. An overview of machine learning methods used in the process of enterprise planning and forecasting**

| <i>Метод</i>               | <i>Определение</i>                                                                 | <i>Сильные стороны</i>                                                                                | <i>Слабые стороны</i>                          |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Имитационное моделирование | Позволяет проводить эксперимент в условиях компьютерной реальности                 | Возможность оценки существующих проблем и тестирование на этапах оценки информации                    | Большие трудозатраты, не точность результатов  |
| Data Mining                | Технология добычи информации на основании обработки большого количества информации | Возможность оптимизации бизнес-процессов на основании оценки имеющихся возможностей и оценки факторов | Необходимость качественной подборки информации |
| Визуализация               | Предоставление информации в форме графиков и схем                                  | Ускорения восприятия информации, обеспечение высокого уровня информированности                        | Возможность искажение показателей              |

*Источник:* составлено автором



В *таблице 2* представлен обзор способов аналитики больших объемов данных в процессе планирования и прогнозирования деятельности субъектов хозяйствования.

3. Искусственный интеллект в прогнозировании. ИИ и нейронные сети представляет собой передовые технологии, которые формируют возможность составления прогнозов с учетом ситуации в отрасли.

В *таблице 3* представлен обзор технологий искусственного интеллекта в процессе планирования и прогнозирования деятельности субъектов хозяйствования [6].

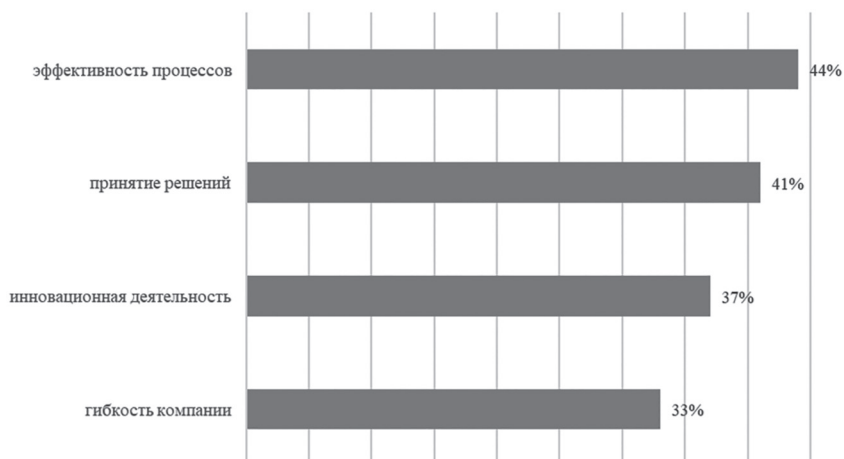
**Таблица 3. Обзор инструментов технологии искусственного интеллекта, применяемые в процессе планирования и прогнозирования деятельности предприятий**

**Table 3. An overview of artificial intelligence technology tools used in the process of enterprise planning and forecasting**

| <i>Инструмент</i>        | <i>Характеристика</i>                                                                                   | <i>Сильные стороны</i>                                                         | <i>Слабые стороны</i>                  |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Google Cloud BigQuery    | Позволяет проводить анализ и прогнозировать показатели на основании непространственного анализа         | Позволяет быстро извлечь показатели, анализирует запросы по разным критериям   | Сложность использования                |
| Azure Machine Learning   | Технология с возможностью машинного обучения, созданная для ускорения проектного цикла                  | Централизованная платформа, позволяющая учитывать разные аспекты               | Ограниченное число моделей для анализа |
| Qlik Sense               | Технология, позволяющая проводить оценку плановых критериев                                             | Технология позволяет визуализировать процесс                                   | Дорогостоящая технология               |
| SAP Predictive Analytics | Технология, созданная для моделирования прогнозных данных                                               | Многофункциональная платформа, позволяющая обрабатывать данные в онлайн режиме | Ограниченность использования отчетов   |
| Sisense                  | Технология, дополненная эффектом визуализации, позволяющая интерпретировать данные из разных источников | Простота использования в бизнес-аналитике                                      | Проблема визуализации данных           |

| <i>Инструмент</i> | <i>Характеристика</i>                                                            | <i>Сильные стороны</i>                                                                       | <i>Слабые стороны</i>        |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| TIBCO             | Технология, определяющая прогнозы развития на основании имеющихся тенденций      | Наличие функции визуализации и внесения дополнительного материала в процессе создания модели | Высокая стоимость технологии |
| MATLAB            | Продуктивная технология, созданная для визуализации, анализа и прогноза данных   | Технология работает централизованно, что упрощает процесс подачи и получения информации      | Высокая стоимость технологии |
| Adobe Analytics   | Технология, позволяющая прогнозировать процессы на основании выбранных критериев | Возможность внесения коррективов в процессе работы ИИ                                        | Высокая стоимость технологии |

Источник: составлено автором



**Рисунок 4. Преимущества использования искусственного интеллекта согласно данным опроса, %**

**Figure 4. Advantages of using artificial intelligence according to the survey data, %**

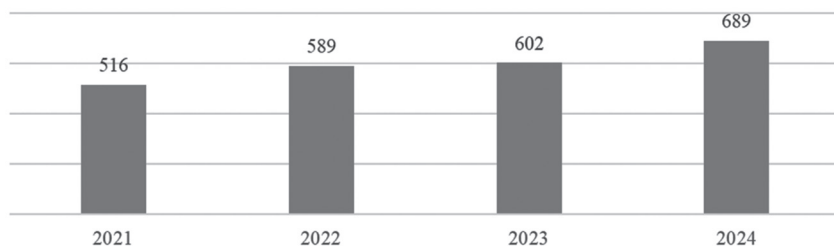
Источник: составлено автором

Искусственный интеллект в оптимизации бизнес-процессов позволяет аккумулировать и проводить оценку показателей с учетом факторов влияния. Для оценки преимущества искусственного интеллекта в процессе планирования показателей аналитическим агентством было проведено изучение процессов, на основании которого были определены следующие преимущества использования ИИ (рисунок 4) [6].

ИИ на данный момент в своей деятельности использует 55 % компаний для осуществления бизнес-процессов. По данным АЦ НАФИ в 2024 г. искусственный интеллект использовала каждая третья компания малого и среднего бизнеса [8]. На *рисунке 5* представлено частота использования ИИ в деятельности компаний для составления планов и прогнозов в динамике за 2021–2024 гг.

Все вышеперечисленные технологии не носят исчерпывающий характер, они регулярно адаптируются и дополняются в силу создания новых условий и вызовов.

Исследование инновационных подходов к прогнозированию и планированию явлений и процессов в разных сферах определяют важность использования технологий для экономики и общества, в частности. С развитием ИИ, машинного обучения открываются новые возможности для субъектов хозяйствования в области оптимизации бизнес-процессов.



**Рисунок 5. Частота использования искусственного интеллекта российскими компаниями**

**Figure 5. Frequency of use of artificial intelligence by Russian companies**

Источник: составлено автором

В процессе анализа были изучены технологические особенности использования инновационных способов управления, а также представлены примеры использования в разных сферах. Однако, несмотря на ряд достижений в данной области, по сей день остаются нерешенными некоторые задачи, которые требуют более детального анализа.

В связи с чем стоит выделить перспективы развития инновационных технологий на основании улучшения алгоритмов использования, интеграции с другими областями управления. Особое внимание при этом стоит уделять кросс дисциплинарному сотрудничеству, позволяющее усилить взаимодействие между технологиями и прикладными областями, что обеспечит более эффективные процессы адаптации.

### Список источников

1. *Абдыганы А.* Экономический рост и некоторые актуальные вопросы экономического роста // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 6–2.
2. *Власов Р.Г., Коробов Ю.С., Кузнецова Е.Ю.* Применение технологии машинного обучения для прогнозирования сроков выпуска продукции в условиях неопределённости // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Электротехника, информационные технологии, системы управления. 2021. № 37.
3. *Голубева Л.Л., Мурашко А.С.* Анализ и прогнозирование динамики продаж методами машинного обучения. Минск, 2021.
4. *Насыбуллин А.В. и др.* Разработка технологии долгосрочного планирования инвестиций для эффективной разработки нефтяных месторождений на основе высокопроизводительных вычислений и машинного обучения // Вестник НЦБЖД. 2020. № 4.
5. *Пискунов И.В., Шаманин М.В., Башкирцева Н.Ю.* Развитие информационных систем планирования и управления технологическими процессами в нефтепереработке // Вестник технологического университета. 2021. Т. 24. № 10.
6. *Прилуцкий М.Х., Кривошеев О.В.* Распределение производственных ресурсов в задачах объемного планирования в условиях неполноты данных // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. 2022. № 2 (137).
7. *Утегенов Н.Б.* Искусственный интеллект на сегодняшний день // Universum: технические науки. 2022. № 7–1.
8. *Хуснутдинов А.О., Карманов В.С.* Использование методов машинного обучения для прогнозирования временных рядов при планировании потребления энергетических ресурсов // Вестник Ошского государственного университета. Математика. Физика. Техника. 2023. № 1 (2).



9. *Шлыков С.В.* Применение методов машинного обучения для автоматизации процессов в нефтегазовой отрасли // Транспорт и хранение нефтепродуктов и углеводородного сырья. 2023. № 2.
10. *Яковлева Е.А., Виноградов А.Н.* Технологии DeepTech в системе адаптивного управления производством // Системный анализ в проектировании и управлении. 2024. Том 27. № 1.

### **Информация об авторе**

***Н.В. Гаврикова*** – преподаватель Московского городского педагогического университета, г. Москва, Россия

### **Information about the author**

***N.V. Gavrikova*** – lecture of the Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 11.02.2025; одобрена после рецензирования 03.03.2025; принята к публикации 04.03.2025.

The article was submitted 11.02.2025; approved after reviewing 03.03.2025; accepted for publication 04.03.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 158–168.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 158–168.

Научная статья

УДК 338

## **Влияние цифровых технологий на устойчивость и управление формированием узловых цен на оптовом рынке**

**Игорь Сергеевич Рошин<sup>1</sup>, Елена Геннадьевна Москалёва<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Московский финансово-юридический университет МФЮА,  
г. Москва, Россия

<sup>1</sup> roshinigor@mail.ru

<sup>2</sup> elen66466@mail.ru

**Аннотация.** Цифровые технологии трансформируют механизмы ценообразования на оптовых рынках, повышая прозрачность, эффективность и устойчивость рыночных процессов. В статье исследуется влияние цифровизации на формирование узловых цен, анализируются ключевые технологии (блокчейн, искусственный интеллект) и их роль в управлении рыночной устойчивостью. Рассматриваются вызовы и перспективы внедрения цифровых решений в контексте регуляторной политики и рыночной динамики.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, узловые цены, оптовый рынок, устойчивость, искусственный интеллект, блокчейн, ИИ

**Для цитирования:** Рошин И.С., Москалева Е.Г. Влияние цифровых технологий на устойчивость и управление формированием узловых цен на оптовом рынке // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 158–168.



Original article

## Digital sustainability and management technologies enable control over key prices in the wholesale market

Igor S. Roshchin<sup>1</sup>, Elena G. Moskaleva<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

<sup>1</sup> roshinigor@mail.ru

<sup>2</sup> elen66466@mail.ru

**Abstract.** Digital technologies are transforming pricing mechanisms in wholesale markets, increasing transparency, efficiency and sustainability of market processes. The article examines the impact of digitalization on the formation of node prices, analyzes key technologies (blockchain, artificial intelligence) and their role in managing market stability. The challenges and prospects of implementing digital solutions in the context of regulatory policy and market dynamics are considered.

**Keywords:** digital technologies, node prices, wholesale market, sustainability, artificial intelligence, blockchain, AI

**For citation:** Roshchin I.S., Moskaleva E.G., Economic aspects of optimizing the distribution of power flows to minimize deviations of nodal prices in the competitive conditions of the Wholesale electricity market // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 158–168.

Современные рынки, включая энергетический, логистический и товарный секторы, переживают масштабную трансформацию под влиянием цифровых технологий. Глобализация, рост конкуренции и ужесточение экологических стандартов требуют от участников оптового рынка электроэнергии (мощности) повышения операционной эффективности и прозрачности ценообразования. Одним из ключевых механизмов рыночного взаимодействия всех субъектов является определение и расчет узловых цен расчетной модели оптового рынка электроэнергии (мощности) и, как следствие, формирование конечной цены на электрическую энергию в регионе. Традиционно этот процесс зависит от множества факторов: динамики спроса и предложения, пропускной способности сети и системных ограничений по части генерации электроэнергии. Однако в условиях цифровой экономики эти механизмы претерпевают значительные изменения.

Цифровые технологии, такие как распределенные реестры (блокчейн), смарт-контракты, искусственный интеллект (ИИ), большие данные и Интернет вещей (IoT), предлагают новые инструменты для оптимизации ценообразования. Они позволяют:

1. Повысить точность прогнозирования за счет анализа больших массивов данных в режиме реального времени.
2. Снизить транзакционные издержки благодаря автоматизации расчетов и использованию смарт-контрактов.
3. Уменьшить волатильность цен за счет более эффективного балансирования спроса и предложения.
4. Обеспечить прозрачность сделок, минимизируя возможности манипуляций и недобросовестной конкуренции.
5. Определять, когда давать команды на отключение дорогих генераторов в период минимальных нагрузок в системе.

Целью данной работы является анализ воздействия цифровых технологий на процесс ценообразования в узлах расчетной модели оптового рынка электроэнергии (мощности), оценка их роли в повышении устойчивости и разработка предложений по эффективному управлению этими процессами. В рамках исследования рассматриваются следующие задачи:

1. Изучение ключевых цифровых технологий, применяемых в ценообразовании.
2. Анализ их влияния на снижение волатильности и повышение прозрачности ценообразования.
3. Выявление рисков и ограничений, связанных с цифровизацией.
4. Разработка рекомендаций для субъектов оптового рынка и регуляторов по управлению цифровой трансформацией для ее грамотного внедрения в архитектуру рынка.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью системного анализа о влиянии цифровизации на механизмы формирования узловых цен и важностью разработки рекомендаций для участников рынка, и регулируемыми структурами. Методологическая основа исследования включает анализ научных публикаций, отчетов международных организаций (МЭА, ВЭФ, McKinsey), а также стадии внедрения цифровых решений на ведущих мировых рынках (например, европейские газовые хабы, товарные биржи). Практическая значимость работы заключается в том, что ее результаты могут

быть использованы компаниями для оптимизации ценовых стратегий, а регуляторами – для разработки законодательных инициатив, способствующих устойчивому и перспективному развитию оптового рынка электроэнергетики (мощности).

Исследовательский потенциал вносит вклад в понимание того, как цифровые технологии трансформируют традиционные механизмы ценообразования и какие меры необходимы для максимизации их положительного эффекта при минимизации сопутствующих рисков.

**Введение в цифровые технологии и блокчейн.** Блокчейн – это революционная цифровая технология, созданная совсем недавно, представляющая собой распределенную базу данных, которая хранит информацию в виде цепочки блоков. Каждый блок содержит информацию и связан с предыдущим блоком с помощью криптографического хеша. Это делает блокчейн неизменяемым и защищенным от несанкционированных изменений. Благодаря чему блокчейн нашел свое применение в финансах, логистике, здравоохранении, недвижимости и энергетике, в первую очередь как безопасный и мгновенный способ сохранения, обработки и передачи информации. Потому внедрение цифровых технологий способствует повышению устойчивости различных рынков, позволяя быстрее адаптироваться к внешним изменениям (таким как энергетические кризисы, санкции, изменения в законодательстве) и внутренним (сбои в цепочках поставок, выход из строя генерирующих энергоустановок).

Блокчейн-технология обеспечивает децентрализованное, прозрачное и безопасное фиксирование сделок, что особенно важно для формирования узловых цен на оптовых рынках, то есть можно проследить за любой операцией в любой момент времени, что, в свою очередь, дает возможность ретрансляции на весь процесс ценообразования. Ключевыми преимуществами являются: неизменяемость данных (это можно отнести и к недостаткам), снижение рисков манипуляций и исключение единого контролирующего центра принятия решений (где каждый субъект может взаимодействовать с каждым). На энергетических и товарных рынках блокчейн позволяет точно фиксировать объемы спроса и предложения и упрощать аудит для надзора.

Выше упоминалось про смарт-контракты, но если подробнее, то смарт-контракты автоматизируют исполнение сделок, сокращая

операционные издержки и ускоряя расчеты. Это не юридически значимые контракты, а записанные в блокчейн определенные действия. Например, на газовых хабах они мгновенно корректируют цены и платежи при изменении рыночной конъюнктуры, а на товарных биржах – обеспечивают автоматические поставки при подтверждении данных с IoT-датчиков.

Блокчейн и смарт-контракты значительно повышают эффективность ценообразования на электроэнергию, но их массовое применение требует преодоления технологических и правовых барьеров. Для решения этих задач перспективными направлениями являются гибридные системы (блокчейн + традиционные механизмы), так называемые «регуляторные песочницы» и отраслевые консорциумы по разработке стандартов. Учитывая это, на сегодняшний день первоочередной задачей стоит подготовка кадров, обладающих необходимой квалификацией для осуществления цифровизации в различных отраслях экономики и в электроэнергетике в частности [1].

**Применение искусственного интеллекта и машинного обучения в управлении узловыми ценами.** Как было описано в абзаце выше, в нынешних реалиях функционирования энергосистемы необходимо внедрение стандартов и правил для определения стратегий развития компаний посредством прозрачного регулирования, согласно которых и будет формироваться дорожная карта развития цифровизации как в целом, так и в отдельных функциях субъектов оптового рынка. Современные технологии искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО) системно преобразуют процессы ценообразования на оптовом рынке электроэнергии, предлагая принципиально новые возможности для анализа данных и прогнозирования, по сути, это переход от традиционной к сервисной модели владения ресурсами – покупке эффекта вместо приобретения оборудования. Эти технологии позволяют обрабатывать колоссальные объемы структурированной и неструктурированной информации, выявляя сложные взаимосвязи и закономерности, которые остаются недоступными при использовании традиционных аналитических методов [2].

Основное применение ИИ в ценообразовании сосредоточено в трех ключевых направлениях. Во-первых, это прогнозирование ценовых трендов. Алгоритмы анализируют исторические данные

о ценах, выявляя сезонные и циклические закономерности, учитывают множество внешних факторов – от погодных условий до геополитической ситуации и макроэкономических показателей. Современные модели прогнозирования обладают способностью к непрерывному обучению, постоянно совершенствуясь по мере поступления новых данных. Во-вторых, ИИ применяется для оптимизации торговых и ценовых стратегий. Автоматизированные системы поддержки принятия решений помогают участникам рынка выбирать оптимальные стратегии развития, алгоритмический трейдинг позволяет мгновенно реагировать на рыночные изменения, а системы рекомендаций предлагают персонализированные ценовые решения для различных категорий участников. Третье важное направление – мониторинг рыночной активности. ИИ-алгоритмы способны выявлять аномальные ценовые колебания и потенциальные манипуляции, анализировать поведение участников рынка для прогнозирования их действий, а также обнаруживать новые рыночные тренды на самых ранних стадиях их формирования.

С технической точки зрения современные системы используют разнообразные методы МО. Нейронные сети и глубокое обучение применяются для обработки сложных нелинейных зависимостей. Методы обработки полученной информации позволяют анализировать новостной фон и нормативные документы. Традиционные методы регрессионного анализа и работы с временными рядами дополняются современными ансамблевыми моделями, которые включает в себя объединение прогнозов из нескольких базовых моделей (базовых оценщиков) для создания более точного и надежного общего прогноза.

Практические примеры внедрения этих технологий можно наблюдать на различных рынках. В энергетике ИИ используется для прогнозирования спотовых цен на электроэнергию с учетом множества факторов – от погодных условий до уровня спроса и предложения. На товарных биржах алгоритмы помогают прогнозировать цены на сельхозпродукцию, анализируя данные об урожайности и логистике. В финансовом секторе ИИ применяется для моделирования ценовых коридоров и стресс-тестирования различных сценариев [3].

Преимущества использования ИИ в ценообразовании значительны для всех участников рынка. Точность прогнозов повышается

на 20–40 % по сравнению с традиционными методами, существенно снижаются операционные риски благодаря раннему предупреждению о потенциальных рисках перегруза сети и как следствие, аварийных ситуаций в энергосистеме. В свою очередь законодательные и надзорные структуры получают мощный инструмент для объективной оценки справедливости цен и своевременного выявления рыночных манипуляций.

Но стоит отметить, внедрение этих технологий сталкивается с рядом проблем, которые необходимо разрешить. К технологическим проблемам относятся зависимость качества прогнозов от полноты данных, сложности интерпретации результатов сложных моделей и высокие требования к вычислительным ресурсам. Организационные сложности включают необходимость адаптации бизнес-процессов, дефицит квалифицированных специалистов и сопротивление субъектов рынка. На законодательном уровне вопросы касаются ответственности за автоматизированные решения, проблем стандартизации алгоритмов и поиска баланса между прозрачностью предоставляемых предприятиями данных и защитой их коммерческой тайны.

Перспективы развития ИИ в ценообразовании на электроэнергию связаны с несколькими направлениями. Совершенствование технологий предполагает развитие объяснимого поведения ИИ для повышения доверия к алгоритмам, интеграцию с IoT и блокчейн-системами. Расширение сферы применения затрагивает ценообразование, оперативное управление спросом и предложением и автоматизированные системы риск-менеджмента.

Таким образом, ИИ и МО становятся неотъемлемыми элементами современных систем формирования цен, предлагая субъектам рынка мощные инструменты для анализа, прогнозирования и контроля. Однако их эффективное внедрение требует комплексного подхода, учитывающего технологические возможности, организационные изменения и законодательные аспекты. Дальнейшее развитие этих технологий будет во многом определять конкурентоспособность участников рынка и устойчивость ценовых механизмов в условиях цифровой трансформации экономики [4].

**Влияние больших данных и интернета вещей (IoT) на формирование узловых цен.** Современные технологии больших данных



и интернета вещей – это инновационные решения, обеспечивающие комплексный мониторинг всех этапов движения потоков электрической энергии от производства до потребления в режиме реального времени, что существенно повышает точность формирования узловых цен.

Инфраструктура интернета вещей включает разветвленную сеть интеллектуальных датчиков и сенсоров, устанавливаемых на объектах производства и распределения электрической энергии. Эти устройства непрерывно фиксируют крайне важные параметры: температуру электроустановок (для недопущения аварий), объем производства и потребления электроэнергии, пропускную способность сети. Полученные данные передаются в распределенные системы хранения через защищенные каналы связи. Затем для обработки огромных массивов информации используются специализированные платформы, способные анализировать до нескольких миллионов показателей в секунду. В качестве необходимых атрибутов выступают мощные инструменты потоковой обработки данных, алгоритмы МО для выявления скрытых закономерностей, интерактивные панели визуализации для принятия оперативных решений.

**Практические аспекты применения в энергетическом секторе экономики.** В энергетической отрасли IoT-решения позволяют отслеживать параметры передачи электроэнергии в режиме реального времени, учитывать объемы потребления и прогнозировать пиковые нагрузки потребления электроэнергии. Это дает возможность оперативно корректировать равновесные цены с учетом текущей ситуации в сети, что существенно влияет на себестоимость выработанной электроэнергии и ее конечную цену.

Преимуществами внедрения ИИ-систем для участников рынка является уменьшение технологических потерь при транспортировке электроэнергии, повышение точности прогнозирования спроса, стабилизация ценовых показателей, получение объективной и наиболее прозрачной рыночной картины, возможность оперативного вмешательства при авариях на объектах производства, распределения и потребления электроэнергии, упрощение процессов контроля и аудита.

Однако, наряду с преимуществами, существует ряд проблем и недостатков цифровизации. Технологические вызовы включают сложности интеграции цифровых систем в существующие, необхо-

димось обеспечения кибербезопасности и требования к мощной ИТ-инфраструктуре. Многие компании сталкиваются с недостатком квалифицированных специалистов, способных работать с современными аналитическими платформами. Организационные трудности связаны с необходимостью перестройки устоявшихся бизнес-процессов и сопротивлением персонала изменениям. Значительные затраты на инвестиции и длительный срок окупаемости также сдерживают массовое внедрение этих технологий.

**Перспективы развития цифровых технологий.** Наиболее многообещающими направлениями развития являются:

1. Интеграция с блокчейн-технологиями для повышения прозрачности и безопасности данных о компонентах узловых цен.
2. Создание унифицированных отраслевых стандартов и протоколов обмена информацией.
3. Разработка новых бизнес-моделей, основанных на динамическом ценообразовании.
4. Развитие облачных платформ для масштабирования решений.

Технологии больших данных и интернета вещей формируют новую эру в управлении цепочкой в ценообразовании. Их внедрение позволяет достичь беспрецедентного уровня прозрачности и оперативности в формировании узловых цен. В перспективе эти решения будут определять контуры цифровой трансформации всего рынка электроэнергии, обеспечивая новый уровень эффективности и справедливости ценообразования.

Цифровые технологии значительно повышают устойчивость оптового рынка за счет комплексного воздействия на ключевые рыночные механизмы: во-первых, они устраняют неравномерное распределение информации через создание прозрачных платформ с открытыми данными о спросе, предложении и исторических сделках (как демонстрируют современные энергетические хабы и товарные биржи); во-вторых, значительно усиливают ликвидность рынков благодаря автоматизированным торговым системам, которые обеспечивают алгоритмическое исполнение сделок и сопоставление ордеров на куплю/продажу; в-третьих, формируют принципиально новую модель устойчивости к чрезмерным колебаниям за счет алгоритмов, способных оперативно адаптироваться к изменениям конъюнктуры (что особенно ярко проявилось во время пандемии

и аварийных ситуациях). Для качественного внедрения цифровых технологий в процессы формирования узловых цен и обеспечения устойчивого развития и дальнейшей либерализации оптового рынка необходимо комплексное совершенствование законодательной базы, включающее: разработку единых стандартов управления данными, которые обеспечат качество, безопасность и совместимость информации при сохранении конфиденциальности коммерческих данных; создание гибких рамок, способных адаптироваться к быстро меняющимся технологическим реалиям без создания избыточных административных барьеров, включая выработку общих подходов к кибербезопасности, идентификации участников и разрешению споров в цифровой среде; развитие институтов публичного контроля и аудита алгоритмических систем ценообразования для обеспечения их прозрачности и соответствия принципам честной конкуренции; стимулирование инвестиций в цифровую инфраструктуру через механизмы государственно-частного партнерства и создание благоприятных налоговых условий для разработчиков инновационных решений; подготовку кадрового потенциала, способного эффективно работать в условиях цифровой трансформации рынков; разработку протоколов обмена данными цифровых идентификаторов субъектов рынка; создание эффективных механизмов защиты прав потребителей в условиях автоматизированного ценообразования и алгоритмического принятия решений [5].

Таким образом, цифровые технологии (включая блокчейн, искусственный интеллект, большие данные и IoT) трансформируют традиционные механизмы формирования узловых цен, создавая принципиально новую парадигму рыночного ценообразования, которая характеризуется повышенной эффективностью за счет автоматизации процессов, прозрачностью благодаря децентрализованным реестрам и аналитике данных в реальном времени, устойчивостью к аварийным ситуациям через предиктивную аналитику и гибкие системы управления спросом/предложением. Однако, полноценная реализация этого потенциала требует комплексного подхода, учитывающего технологические вызовы (такие как масштабируемость систем и кибербезопасность), экономические аспекты (включая вопросы окупаемости инвестиций и новые бизнес-модели) и законодательную основу (в частности, введение стандартов и создание адаптированных правовых рамок), при этом особое значение

приобретает международное сотрудничество для предотвращения фрагментации рынков и выработки единых подходов к цифровому ценообразованию, что в перспективе позволит создать глобальную, устойчивую и технологически продвинутую систему формирования как узловых цен в рамках оптового рынка электроэнергии (мощности), так и множества других процессов, отвечающую вызовам цифровой экономики.

### Список источников

1. *Абдрахманова Г.И., Быховский К.Б. и др.* Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты. М., 2021.
2. *Грабчак Е.Л.* Цифровизация в электроэнергетике: к чему должна прийти отрасль? // Энергетическая политика. 2020. № 1 (143).
3. *Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю.* Digital @scale. Настольная книга по цифровизации бизнеса. М., 2019.
4. *Tapscott D.* Blockchain Revolution: How the Technology behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. New York, 2016.
5. *Varian H.R.* Big Data: New Tricks for Econometrics // Journal of Economic Perspectives. 2014. № 2.

### Информация об авторах

**И.С. Роцин** – аспирант Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

**Е.Г. Москалёва** – кандидат экономических наук; доцент кафедры финансов, налогообложения и финансового учета Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

### Information about the authors

**I.S. Roshchin** – graduate student of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

**E.G. Moskaleva** – Candidate of Sciences in Economics; Associate Professor of the Department of Finance, Taxation and Financial Accounting of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 13.03.2025; одобрена после рецензирования 16.02.2025; принята к публикации 17.02.2025.

The article was submitted 13.03.2025; approved after reviewing 16.02.2025; accepted for publication 17.02.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 169–182.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 169–182.

Научная статья

УДК 338

## **Искусственный интеллект в управлении проектами: возможности и ограничения**

**Валентина Викторовна Григорьева**

Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте РФ, Москва, Россия, vallsheff@mail.ru,  
<https://orcid.org/0000-0001-5129-90391>

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные подходы к определению понятия искусственного интеллекта (далее – ИИ) в управлении проектами. Анализируются компоненты ИИ-систем, сильные и слабые стороны направлений применения ИИ для автоматизации, прогнозирования и оптимизации проектных процессов; представлены примеры инструментов ИИ, выделены сложности использования ИИ в управлении проектами.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, управление проектами, технологии искусственного интеллекта, искусственный интеллект в управлении проектами

**Для цитирования:** Григорьева В.В. Искусственный интеллект в управлении проектами: возможности и ограничения // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 169–182.

Original article

## Artificial intelligence in project management: opportunities and limitations

Valentina V. Grigoreva

Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Moscow, Russia, vallsheff@mail.ru,  
<https://orcid.org/0000-0001-5129-90391>

**Abstract.** The article discusses modern approaches to defining the concept of artificial intelligence (AI) in project management. The components of AI systems, the strengths and weaknesses of AI applications for automation, forecasting and optimization of project processes are analyzed; examples of AI tools are presented, and the difficulties of using AI in project management are highlighted.

**Keywords:** artificial intelligence, project management, artificial intelligence technologies, artificial intelligence in project management

**For citation:** Grigoreva V.V., Artificial intelligence in project management: opportunities and limitations // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 169–182.

Развитие технологий ИИ в государственном управлении современной России напрямую связано с ключевыми положениями Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», а также федерального проекта «Искусственный интеллект», который направлен на ускоренное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) в РФ и предусматривает создание единой цифровой платформы обработки больших данных, формирование наборов данных ИИ для внедрения и использования в отраслях экономики, социальной сфере и государственном управлении на федеральном и региональном уровнях [10].

В редакции Указа Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (от 15 февраля 2024 г. № 124а) искусственный интеллект – это комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их. Комплекс технологических



решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение (в том числе, в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений.

Технологии искусственного интеллекта – совокупность технологий, включающая в себя компьютерное зрение, обработку естественного языка, распознавание и синтез речи, интеллектуальную поддержку принятия решений и перспективные методы искусственного интеллекта [1].

Стоит отметить, что в настоящее время наиболее важными трендами в системах проектного менеджмента на 2025–2026 гг. стали внедрение технологий гибридного управления проектами и ИИ, внедрение различных средств для коммуникаций в ПО. Традиционные автоматизированные инструменты управления проектами до сих пор требуют больших ручных усилий. Менеджеры проекта должны часто обновлять, назначать, корректировать задачи и сроки в течение всего дня. Так же при использовании традиционных инструментов отсутствует динамический анализ, что мешает принимать решения в режиме реального времени.

Искусственный интеллект продолжает трансформировать мир бизнеса, предлагая новые инструменты и подходы к управлению проектами. Интеграция ИИ в управление проектами становится все более актуальной и востребованной темой. Современные технологии и инновации позволяют использовать ИИ для улучшения процессов управления проектами.

Практически все системы проектного управления как международные, так и российские предлагают интуитивно понятные интерфейсы и функционал, позволяющий командам эффективно взаимодействовать. Теперь задача менеджеров заключается не только в управлении проектами, но и в тонком выстраивании коммуникаций и использовании полученных данных для анализа, прогнозирования и оценки эффективности проекта [18].

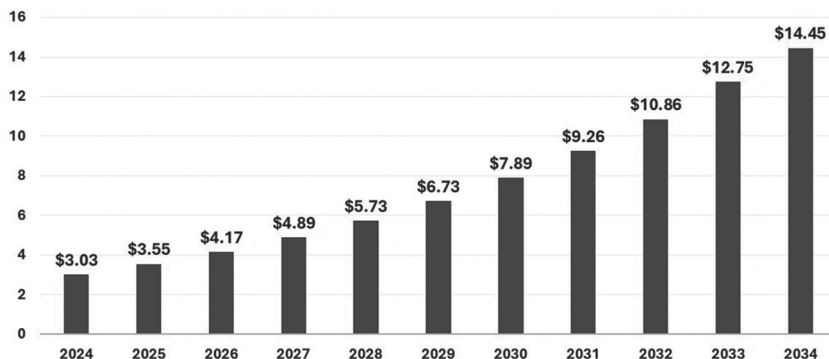
Кертис Фейт и Джозеф Парр [21], представители технологического подхода, рассматривают ИИ как набор технологий (машинное обучение (ML), большие языковые модели (LLM), обработка естественного языка (NLP), глубокое обучение (DL)) для автоматизации и оптимизации процессов управления проектами.

Когнитивный подход (Гэри Кляйн, Дэниел Канеман [20]) акцентирует определение понятия ИИ в управлении проектами в сторону снижения когнитивной нагрузки проектных менеджеров, имитации человеческого мышления для поддержки принятия решений в проектах, заменяя интуицию data-driven подходом («управляемый данными» – стратегический подход к принятию решений, основанный на собранных данных и их объективном анализе, а не на интуиции, догадках или личном опыте).

Системный подход (Родни Тернер, Аарон Шенхар) [26] рассматривает ИИ как часть комплексной системы управления проектами.

Представители прагматичного подхода (Гарольд Керцнер и Энди Джордан) [24] делают акцент на оценке вклада ИИ в ключевые показатели проектов (сроки, бюджет, содержание, качество) и автоматический аудит документов на соответствие стандартам по управлению проектами (ISO, PMBOK).

Гибридный подход (Патрик Ленсиони, Скотт Беркун) сочетает комбинацию технологий, когнитивных и системных методов, особое внимание при этом уделяя вопросам влияния ИИ на команды, лидерство и процессы проекта.



**Рисунок 1. Объем мирового рынка искусственного интеллекта в управлении проектами**

**Figure 1. Global market size of artificial intelligence in project management**



Искусственный интеллект (ИИ) в управлении проектами ряд отечественных авторов определяют как совокупность когнитивных технологий на основе компьютерного зрения, машинного обучения, обработки естественного языка и робототехники [2].

Объем мирового рынка искусственного интеллекта в управлении проектами оценивается в 3,55 млрд долл. в 2025 г. и, по прогнозам, достигнет около 14,45 млрд долл. к 2034 г., ускоряясь со среднегодовым темпом роста 16,91 % с 2025 г. по 2034 г.

По данным исследования Gartner, к 2030 г. 80 % задач по управлению проектами будут решаться с помощью искусственного интеллекта [23].

По данным компании Markets and Markets, мировой рынок решений на базе AI для управления проектами составил 2,6 млрд в 2023 г. и к 2028 г. увеличится до 5,7 млрд со среднегодовым темпом роста 17,3 %. В России 91 % руководителей проектов и 82 % топ-менеджеров высшего звена считают, что AI влияет на профессию и изменит качественный подход к управлению проектами [22].

Результаты совместного исследования Академии бизнеса Б1, Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ), Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», делового интернет-портала ProКачество об инновациях и использовании искусственного интеллекта (ИИ) в сфере проектного менеджмента описывают три основных преимущества ИИ в управлении проектами:

1. Снижение административной нагрузки на руководителей проектов.
2. Ускорение в принятии решений.
3. Улучшение качества управления проектами.

Однако, несмотря на очевидные выгоды от внедрения ИИ, больше половины компаний (59,3 %) не планируют в ближайший год выделять отдельный бюджет на эту технологию. Это противоречие связано с быстрыми темпами появления и распространения технологий ИИ, а также отсутствием в настоящее время прямого запроса бизнеса на ее внедрение, недооценкой долгосрочных выгод [17].

По результатам опроса Рексофт Консалтинг только 12 % от общего числа респондентов подтвердили использование искусственного интеллекта для управления проектами на уровне корпоративных процессов, однако, формат использования ИИ ограничивается функцией секретаря. Использование ИИ в проектном менеджменте

в России только развивается и специализированными решениями пользуются около 10–15 % компаний [8].

Марк Брум и Рональд Шмельцер приводят следующую классификацию технологий искусственного интеллекта, влияющих на управление проектами [19]:

- системы, основанные на знаниях (обработка больших объемов информации, выявление закономерностей, анализ ранее выполненных проектов и связанных с ними артефактов поможет руководителю проекта в прогнозировании вероятных сценариев, разработке плана и реалистичного графика проекта);
- машинное обучение (обработка исторических данных проекта для прогнозирования будущих результатов и идентификации рисков);
- глубинное обучение (deep learning) – вид машинного обучения, в основе которого лежит анализ данных через многослойные сети, система для анализа сложных данных, которая позволяет компьютерам не просто выполнять заданные команды, а самостоятельно учиться и находить ответы на сложные вопросы, при этом обрабатывая большое количество информации (текст, изображения, видео, проектные документы, отчеты);
- управление решениями (руководители проектов будут полагаться на прогнозные модели для оценки вариантов и осуществлять выбор тех, которые обеспечивают наибольшую вероятность положительного результата);
- экспертные системы (анализ шаблонов экспертных решений, автоматизация отчетности и распознавание паттернов позволяют существенно сократить время на анализ и принятие решений);
- роботизация процессов (RPA) – робот использует ряд инструментов для мониторинга работы и контроля процессов, проводит сложные экспертные анализы для предотвращения неблагоприятных последствий решений; робот может оценивать достижение целей, устанавливать порядок и последовательность в выполнении административных рутинных и повторяющихся задач, обновлять статусы задач и вести учет времени.

Искусственный интеллект играет важную роль в предиктивном анализе в управлении проектами, который позволяет прогнозировать вероятные исходы проекта, будущие события и результаты на основе анализа исторических данных и трендов, оценивать их влияние на достижение целей проекта на основе результатов



анализа больших объемов данных и выявления скрытых закономерностей и зависимостей. В свою очередь предиктивный анализ с использованием ИИ помогает принимать предупредительные меры и принимать решения, направленные на достижение наилучших результатов [4].

Цифровизация управления проектами и внедрение ИИ позволяют автоматизировать рутинные процессы, повышать качество и своевременность выполнения задач, анализировать большие объемы данных, прогнозировать результаты и оптимизировать ресурсы. На смену автоматизации постепенно приходит гиперавтоматизация, которая усиливает существующую автоматизацию не только с помощью AI, но также с использованием машинного обучения (ML) для управления рисками, выделения ресурсов, управления расписанием и многого другого; автоматизации процессов роботизации (RPA) для автоматизации рутинных задач и более точного ввода данных; автоматизации документов для отчетов о статусе, стандартов соответствия и протоколов встреч; оптического распознавания символов (OCR) для извлечения текста из картинок, инфографики и рукописных заметок [18].

В *таблице 1* представлены ключевые направления использования ИИ в управлении проектами.

На современном рынке существует множество программных решений, которые интегрируют искусственный интеллект в управление проектами, например:

1. «ПРИИСК» – платформа для решений с искусственным интеллектом. Предназначена с одной стороны для быстрой разработки типовых нейропомощников с применением LLM и быстрой доработки или донастройки этих нейропомощников для конкретной организации (например, нейропомощник по методологии, ассистент по запуску и оценке здоровья проекта, электронный администратор проекта, нейропомощник для индивидуальной поддержки), а с другой – для поддержки уже созданных решений, актуализации баз знаний и дообучения, в том числе, с учетом специфики документов организации. Платформа взаимодействует с ChatGPT, YaGPT и GigaChat [6].
2. ADVANTA – система управления проектами с функциями для автоматизации и оптимизации работы менеджеров. В ней есть циф-

Таблица 1. Ключевые направления использования ИИ в управлении проектами  
Table 1. Key areas of AI use in project management

| <i>Направления использования ИИ</i>                    | <i>Сильные стороны</i>                                                                                      | <i>Слабые стороны</i>                                                                                                                                  | <i>Комментарии</i>                                                                                                        | <i>Примеры</i>                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Генерация контента, расширенный интеллектуальный поиск | альтернативой облачным решениям, это особенно актуально для задач, связанных с конфиденциальной информацией | выдача некорректных ответов, невозможность генерации новой уникальной информации, утечка данных, косвенное раскрытие информации                        | необходимо разработать и внедрить строгие протоколы безопасности и конфиденциальности на всех этапах жизненного цикла LLM | ChatGPT, Character AI, Claude, Gemini, Grok, Copilot, DeepSeek                                   |
| ИИ-ассистенты и секретари                              | снижение нагрузки на проектного менеджера, доступность 24/7 для сотрудников                                 | ограниченность применения в сложных сценариях, необходим человеческий контроль                                                                         | автоматизация рутинных задач (например, протоколирование совещаний, составление отчетов и пр.)                            | tl;dv-запись и расшифровка встреч<br>Notia фиксирует ключевые моменты, решения и пункты действий |
| Прогнозирование сроков и бюджета проекта               | учет опыта других проектов, возможность выявления проблем на ранних стадиях.                                | высокая зависимость от качества данных; высокая стоимость настройки под особенности конкретного бизнеса                                                | анализ архивных данных проектов для прогнозирования сроков, стоимости, содержания                                         | AutogPT-создание календарно-сетевых графиков. Reclaim, Clockwise – составление расписаний        |
| Анализ рисков                                          | снижение вероятности возникновения рисков, создание сценариев для предотвращения рисков                     | отсутствие учета человеческого фактора – ИИ не способен учитывать эмоциональные и социальные аспекты решения могут предоставить лишь обобщенные выводы | анализ текущих данных проекта для идентификации рисков и методов управления ими                                           | MetricStream – платформа для управления корпоративным управлением, рисками и соблюдением (GRC).  |



| <i>Направления использования ИИ</i>            | <i>Сильные стороны</i>                                                                                    | <i>Слабые стороны</i>                                                                        | <i>Комментарии</i>                                                                                    | <i>Примеры</i>                                                                                                            |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимизация управления ресурсами               | уменьшение перерасхода ресурсов, оптимизация загрузки команды                                             | требования к данным, трудности интеграции ИИ в существующие процессы                         | выбор приоритетов и оптимизации распределения ресурсов в проекте                                      | Smart Projects в реальном времени формирует оптимальные управленческие решения                                            |
| Автоматизация отчетности и визуализация данных | сокращение времени менеджера проекта на подготовку отчетной документации                                  | интеграция ИИ с существующими ERP/CRM/BI-системами ресурсозатратна по времени и по стоимости | подготовка отчетов, визуализация данных в реальном времени, выявление тенденций                       | Alpha BI – платформа для реализации корпоративной системы отчетности.<br>Gamma, Presentations.ai – генераторы презентаций |
| Поддержка коммуникации в команде проекта       | Полная или частичная автоматизация внутреннего взаимодействия команд через чат-боты или умных помощников. | сбои интеграции с WhatsApp, Telegram. Отсутствие продвинутой аналитики.                      | напоминания о приближающихся дедлайнах, организация встреч, сбор обратной связи от участников проекта | Frisee – платформа для коммуникации                                                                                       |

Источник: составлено автором на основе [11-16]

ровой помощник руководителя на базе искусственного интеллекта, который по запросу показывает статус проекта, отправляет сводку по всему портфелю и предупреждает о рисках срыва сроков.

3. Smart Projects – система, которая обеспечивает поддержку полного цикла управления проектами. Позволяет автоматически планировать работу подразделений, формировать команды с учётом спецификации задач и компетенций исполнителей, контролировать процесс выполнения задач и накапливать опыт по результатам выполненных задач для повторного использования в новых проектах.
4. YouGile – платформа позволяет автоматизировать ключевые бизнес-процессы: продажи, маркетинг, взаимодействие в команде и контроль сотрудников; поддерживает несколько методик управления проектами: канбан, диаграмма Ганта, календарное планирование.

Применение ИИ позволит радикально изменить работу и деятельность проектных офисов за счет суммаризации данных по проектам, предиктивного анализа и расстановки приоритетов, отбора проектов, имеющих более высокие шансы на успех, автоматизации подготовки отчётности по проекту [25].

Несмотря на очевидный потенциал ИИ решений в области управления проектами, невысокое проникновение технологий свидетельствует о наличии сложностей, которые тормозят внедрение. К ним относятся:

1. Отсутствие единой методологии и процессов по управлению проектами в компаниях. Зрелость проектного управления в российских компаниях с точки зрения стандартизации методологий, подходов, процессов и инструментов все еще остается на невысоком уровне. По данным исследования ADVANTA, 14,2 % российских компаний ведут проектную деятельность, не используя методологию. Руководители проектов в своей работе опираются на личный опыт и дисциплинированность, а каждая команда работает с проектами, опираясь на собственные представления. Нет шаблонов управленческих документов и набора обязательных шагов для разных фаз проектного управления. Как следствие – пропуск необходимых действий, что приводит к множеству типовых ошибок. Нет единого источника данных с информацией по проектам и цепочки регулярных встреч для оценки статусов и принятия управленческих решений

2. Недостаток данных для обучения моделей. Для успешного обучения нейросетей необходимы большие объемы качественных данных. Если они неполные, содержат ошибки, шум, пропуски, дубликаты или аномалии, то это может исказить выводы и снизить общую производительность модели. Поэтому, прежде чем данные попадут в модель, важно проводить их очистку и подготовку.
3. Неготовность ИТ-инфраструктуры [3]. Внедрение нейросетей может требовать интеграции с уже существующими бизнес-системами и процессами. Устаревшее ПО или несовместимые системы могут затруднить процесс интеграции.
4. Отсутствие компетенций, отсутствие цифровых и ИИ-навыков работы, сложность поиска профильных специалистов с навыками в сфере цифровых технологий (нейрограмотность – компетенция, связанная с умением работать с искусственным интеллектом).
5. Сопротивление изменениям со стороны сотрудников, особенно если изменения затрагивают их повседневную работу, поэтому стоит вовлекать сотрудников в процесс изменений и сделать информацию о преимуществах внедрения прозрачной и понятной.
6. Высокая стоимость разработки инструментов искусственного интеллекта и сложность оценки экономического эффекта.
7. Технические сложности доступа (требуется использование VPN-технологий).
8. Вопрос информационной безопасности, конфиденциальности и защиты данных (в Европе – Генеральный регламент о защите персональных данных или GDPR, в США – Калифорнийский закон о защите прав потребителей или CCPA, в России ФЗ от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных»).
9. Соблюдение нормативных и законодательных требований (Развитие ИИ поддерживается также через введение экспериментальных правовых режимов (ЭПР): ФЗ от 31.07.2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации», ФЗ от 02.07.2021 г. № 331-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации». На данный момент создано 180 инициативных предложения для ЭПР по различным направлениям [5]).
10. Этические проблемы применения ИИ в управлении проектами (ответственность и прозрачность, предвзятость алгоритмов).

Все эти сложности приводят к тому, что внедрение инструментов на базе ИИ в управление проектами будет постепенным и достаточно длительным процессом, требующим стратегического подхода, совершенствования используемых методологий и выстраивания процессов управления данными. Несмотря на то, что использование ИИ для управления проектами в России находится на начальном этапе, у данного направления огромный потенциал. При грамотном внедрении ИИ может стать ключевым элементом успеха проектной деятельности в целом [7].

Таким образом, несмотря на существующие барьеры и ограничения, ИИ сегодня представляет собой перспективное направление и становится неотъемлемой частью современного инструментария в системе управления проектами, использование искусственного интеллекта открывает новые возможности для повышения качества управления проектами. Дальнейшее совершенствование методик и инструментов ИИ позволит существенно расширить сферу его применения, повысить конкурентоспособность организаций и эффективность реализации проектов различного масштаба.

### **Список источников**

1. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 22.02.2025).
2. *Шедько Ю.Н.* Стратегическое управление проектами на основе использования искусственного // Экономическая безопасность. 2021. Т. 4. № 3.
3. ИИ в управлении проектами: перспективный инструмент или хайп? URL: <https://www.itweek.ru/ai/article/detail.php?ID=230307> (дата обращения: 18.03.2025)
4. Интеграция искусственного интеллекта в управление проектами. URL: <https://songkeeper.ru/blog/integratsiya-iskusstvennogo-intellekta-v-upravlenie-proektami> (дата обращения: 18.03.2025).
5. Искусственный интеллект Российской Федерации. URL: <https://ai.gov.ru/ai/regulatory/?ysclid=m9jxlgd25c533539818> (дата обращения: 18.03.2025).
6. Искусственный интеллект для управления проектами. Тренды, возможности и первый опыт. URL: [https://blog.pmpractice.ru/2024/04/24/krugly\\_stol\\_iskusstvenny\\_intellekt/?ysclid=m84k4u6xx2275889417](https://blog.pmpractice.ru/2024/04/24/krugly_stol_iskusstvenny_intellekt/?ysclid=m84k4u6xx2275889417) (дата обращения: 29.02.2025).
7. Использование ИИ в управлении проектами: возможности и вызовы. URL: <https://globalcio.ru/discussion/46260/> (дата обращения: 15.03.2025).

8. Использование ИИ в управлении проектами: возможности и вызовы. URL: <https://globalcio.ru/discussion/46260/> (дата обращения: 22.02.2025).
9. Как агенты искусственного интеллекта для управления проектами преобразуют рабочие процессы. URL: <https://tldv.io/ru/blog/ai-agents-for-project-management/> (дата обращения: 22.03.2025).
10. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 09.03.2025).
11. Официальный сайт платформы Alpha BI. URL: [https://bars.group/cat\\_tech/tehnologii/](https://bars.group/cat_tech/tehnologii/) (дата обращения: 09.03.2025).
12. Официальный сайт платформы Aurora-CCPM. URL: <https://aurora-ccpm.com/> (дата обращения: 09.03.2025).
13. Официальный сайт платформы Frisbee. URL: <https://frisbee.chat/?ysclid=m9bkofiafv860331808> (дата обращения: 09.03.2025).
14. Официальный сайт платформы MetricStream. URL: <https://www.metricstream.com/> (дата обращения: 09.03.2025).
15. Официальный сайт платформы SmartProjects. URL: <https://smartprojects.ru/?ysclid=m9bg92icbf233295341> (дата обращения: 10.03.2025).
16. Официальный сайт приложения (на основе искусственного интеллекта) для записи и расшифровки встреч. URL: <https://tldv.io/> (дата обращения: 10.03.2025).
17. Результаты совместного исследования Академии бизнеса Б1, Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ), Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», делового интернет-портала ProКачество об инновациях и использовании искусственного интеллекта (ИИ) в сфере проектного менеджмента. Октябрь 2024. URL: [https://www.isopm.ru/download/2024/B1\\_AI2024.pdf](https://www.isopm.ru/download/2024/B1_AI2024.pdf) (дата обращения: 22.02.2025).
18. Тренды в управлении проектами 2023-2024: роботы и гиперавтоматизация бизнеса. URL: <https://workspace.ru/blog/trendy-v-upravlenii-proektami-roboty-i-giperavtomatizatsiya-biznesa/> (дата обращения: 16.04.2025).
19. Шесть технологий искусственного интеллекта, которые изменят управление проектами на предприятии. URL: <https://blog.n-kraft.ru/?p=2219> (дата обращения: 01.04.2025).
20. Kahneman D., Olivier Sibony O., Cass R.S. A Flaw in Human Judgment Hardcover. 2021. May 18. URL: <https://www.amazon.com/Noise-Human-Judgment-Daniel-Kahneman/dp/0316451401> (дата обращения: 22.02.2025).
21. A Practical Guide to Automation, Risk, and Smarter Decisions English // AI for Project Managers. 2015. February 10. URL: <https://mazkingin.com/>

- ai-for-project-managers-a-practical-guide-to-automation-risk-and-smarter-decisions/ (дата обращения: 28.02.2025).
22. AI in Project Management Market by Component (Solution (Robotic Process Automation, Chatbots & Intelligent Virtual Assistants, Others), Service), Application, Deployment Mode, Organization Size, Vertical and Region – Global Forecast to 2028. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/ai-in-project-management-market-114598376.html> (дата обращения: 28.02.2025).
  23. AI in Project Management Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034. URL: <https://www.precedenceresearch.com/ai-in-project-management-market> (дата обращения: 22.02.2025).
  24. Kerzner H. Project Management and Artificial Intelligence (AI). 2022. October 11. URL: <https://blog.iil.com/project-management-and-artificial-intelligence-ai-2/> (дата обращения: 01.03.2025).
  25. Nieto-Rodriguez A., Vargas R.V. Project management. How AI Will Transform Project Management. 2013. February 2. URL: <https://hbr.org/2023/02/how-ai-will-transform-project-management?registration=success> (дата обращения: 29.02.2025).
  26. Holzmann V., Shenhar A.J. The converging nature of innovation and project management: Process, contingency and strategy. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=7003783316> (дата обращения: 25.02.2025).

### Информация об авторе

**В.В. Григорьева** – кандидат экономических наук; доцент Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия

### Information about the author

**V.V. Grigorieva** – Candidate of Sciences in Economics; Associate Professor of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 17.04.2025; одобрена после рецензирования 13.05.2025; принята к публикации 14.05.2025.

The article was submitted 17.04.2025; approved after reviewing 13.05.2025; accepted for publication 14.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 183–192.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 183–192.

Научная статья

УДК 001.895

## **Цифровизация бизнеса как перспективное направление инновационной деятельности клининговых компаний**

**Михаил Сергеевич Грязнов**

Университет «Синергия», г. Москва, Россия, gryaznov.mikhail@  
internet.ru, <https://orcid.org/0009-0007-1450-1809>

**Аннотация.** Статья посвящена анализу специфики цифровой трансформации бизнеса клининговых компаний, которая рассматривается в качестве перспективного направления инновационной деятельности. Рассмотрены преимущества внедрения цифровых технологий в клининговом бизнесе. Выделены основные направления цифровизации в компаниях отрасли: внедрение цифровых систем на объектах, разработка и развитие мобильных приложений, внедрение технологий искусственного интеллекта. Проанализирована специфика каждого направления. Особое внимание в статье уделено цифровизации взаимоотношений с клиентами и контроля деятельности персонала. Исследование показало, что цифровизация является важным направлением инновационной деятельности клининговых компаний. Деятельность в данной сфере позволяет оптимизировать внутренние бизнес-процессы, повысить эффективность взаимодействия с клиентами, организовать всесторонний контроль деятельности сотрудников и повысить их мотивацию к качественному выполнению работ.

**Ключевые слова:** клининговый бизнес, клининговые компании, инновационная деятельность, цифровизация, цифровая трансформация

**Для цитирования:** Грязнов М.С. Цифровизация бизнеса как перспективное направление инновационной деятельности клининговых компаний // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 183–192.

---

© Грязнов М.С., 2025

Original article

## Digitalization of business as a promising area of innovation for cleaning companies

Mikhail S. Gryaznov

Synergy University, Moscow, Russia, gryaznov.mikhail@internet.ru,  
<https://orcid.org/0009-0007-1450-1809>

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the specifics of the cleaning companies' business digital transformation, which is considered as a promising area of innovation. The advantages of digital technologies implementation in the cleaning business are considered. The main directions of digitalization in the companies of the industry are highlighted: the introduction of digital systems at facilities, the development of mobile applications, the introduction of artificial intelligence technologies. The specifics of each direction are analyzed. Special attention is paid to the digitalization of customer relationships and the control of staff activities. The study showed that digitalization is an important area of innovation for cleaning companies. Activities in this area allow these companies to optimize internal business processes, increase the efficiency of interaction with customers, organize comprehensive monitoring of employees' activities and increase their motivation to perform high-quality work.

**Keywords:** cleaning business, cleaning companies, innovation, digitalization, digital transformation

**For citation:** Gryaznov M.S. Digitalization of business as a promising area of innovation for cleaning companies // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 1. P. 183–192.

В последние годы в России существенно вырос спрос на клининговые услуги. Многие компании и частные лица предпочитают экономить время и ресурсы и передавать функцию уборки помещений на аутсорсинг. Как следствие, конкуренция на рынке клининга значительно выросла. Операторы этого рынка вынуждены постоянно повышать качество сервиса и устанавливать конкурентоспособные цены. Однако, для того чтобы обеспечить долгосрочную эффективность бизнеса в сфере клининговых услуг необходимо обеспечить компании устойчивые конкурентные преимущества, основанные на инновациях и позволяющие дифференцироваться от соперников. В связи с этим многие компании обращают особое внимание на вопросы повышения технологичности бизнеса и внедрения современных цифровых технологий.



Цифровая трансформация клинингового бизнеса позволяет оптимизировать внутренние бизнес-процессы, повысить эффективность взаимодействия с клиентами, поставщиками и партнёрами, обеспечить поэтапный контроль качества оказываемых услуг. В случае комплексной цифровизации имеется возможность создания полноценных информационных экосистем, в которых участвуют все субъекты бизнес-коммуникаций.

Особое влияние внедрение инновационных цифровых технологий оказывает на качество клининговых услуг. Основная причина – возможность использования цифровых механизмов обратной связи, с помощью которых клиент формирует и передаёт всю необходимую информацию об объекте клининга и получает оперативную ответную реакцию от компании (подбор оптимального оборудования и моющих средств, быстрый выезд на объект квалифицированных специалистов и т.д.). Благодаря эффективной обратной связи, клиенты в реальном времени имеют возможность получать требуемую организационную и техническую поддержку.

Можно выделить следующие основные направления цифровизации в клининговых компаниях [2]:

1. Внедрение цифровых систем на объектах (например, систем видеонаблюдения, контроля микроклимата, мониторинга деятельности уборщиков и т.д.).
2. Разработка и развитие мобильных приложений. Специализированные приложения для мобильных устройств позволяют собирать и передавать в клининговую компанию комплексную информацию об объекте (в том числе с использованием технологий виртуальной реальности), обеспечивать поддержку клиентов, контролировать действие клинеров.
3. Внедрение технологий искусственного интеллекта (для контроля качества оказываемых услуг, для ведения бизнес-аналитики и т.д.).

Внедрение «умных» цифровых систем и инструментов на объектах клининга является одной из ключевых тенденций развития отрасли. Всё большее распространение получает инструментарий комплексного контроля состояния объектов и работы уборщиков. Для сбора информации используются специальные датчики и видеокамеры, а для её обработки – специализированные программные средства, многие из которых опираются на технологии искусствен-

ного интеллекта. Как результат, многие клининговые операции автоматизируются и оптимизируются, а возникающие в процессе уборки проблемы оперативно решаются в режиме онлайн. Кроме того, доскональный контроль деятельности клинеров мотивирует их выполнять работу более качественно [3].

Важной тенденцией отрасли является широкое распространение мобильных приложений для клиентов и менеджеров клининговых компаний. В частности, клиентские приложения предлагают множество опций, с помощью которых можно заказать уборку с параметрами, в максимальной степени соответствующими потребностям клиента. С помощью таких приложений все процессы клининга могут быть полностью автоматизированы и становятся прозрачными для заказчика. Например, заказчик может выбирать уборщика на основе рейтинга и отзывов о нём. Исполнители, выполняющие свою работу наиболее качественно, могут быть добавлены в избранное [1].

В последнее время в сферу клининга активно внедряются технологии виртуальной реальности. Они позволяют сделать полную 3D-визуализацию объекта, на основе которой уборщик может получать представление о специфике объекта (расположение мебели, перегородок, вещей, оборудования и т.д.). Визуализация сохраняется в памяти приложения и может быть использована при уборке неоднократно.

Также следует отметить следующие важные возможности клиентских приложений: настройка всевозможных опций и сопровождение комментариями каждого конкретного заказа, обеспечение связи между исполнителями и заказчиками (чат приложения, мессенджеры, телефон), интеграция с платёжными системами.

Приложения для специалистов клининговых компаний, как правило, интегрируются с внутренними системами: CRM (Client Relationship Management, управление взаимоотношениями с клиентами), ERP (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) и др. Они позволяют автоматизировать многие операции и оперативно получать информацию как от клиентов, так и от различных подразделений компании.

К числу важных возможностей рассматриваемых приложений можно отнести возможность автоматизировать логистику: первый заказ уборщику может выдаваться на объекте, расположенном максимально близко к месту проживания работника, последующий заказ –

рядом с предыдущим объектом. С помощью профессиональных приложений сотрудники клининговых компаний могут оптимизировать свой рабочий график таким образом, чтобы он был удобным для самого сотрудника, клиентов и компании.

Все данные, необходимые для выполнения профессиональной деятельности, доступны в приложении в реальном времени. Администрация компании может контролировать работу уборщиков, в частности, фиксировать время начала и продолжительность уборки. Также следует отметить, что многие приложения содержат значительные массивы обучающей информации для работников. Предусмотрены механизмы проверки усвоения знаний: тестирование, кейсы и т.д. [1]

Важную роль играет обмен данными между приложениями клиентов, приложениями клинеров и внутренними автоматизированными системами клининговых компаний. Например, видеосъёмка объекта после уборки даёт возможность проконтролировать результаты работ и в случае необходимости сделать выводы о возможных направлениях повышения качества услуг.

Мобильные приложения, интегрированные в информационные системы клининговых компаний, позволяют значительно повысить эффективность бизнеса. В результате использования приложений снижаются издержки. В частности, компании имеют возможность существенно экономить средства за счёт оптимизации рабочих потоков (рациональное распределение заказов, экономия времени работников, сокращение штата). Кроме того, повышается качество услуг. Они становятся кастомизированными, соответствующими запросам конкретных клиентов. В целом, основной выгодой от использования мобильных приложений является получение компанией уникальных конкурентных преимуществ, которые находят своё проявление в повышении лояльности клиентов и сотрудников.

Весьма перспективным направлением инновационной деятельности клининговых компаний является внедрение технологий искусственного интеллекта. Эти технологии уже активно применяются в отрасли, преимущественно для ведения бизнес-аналитики и контроля качества услуг [6].

Контроль качества клининга осуществляется следующим образом. Информация со всех объектов собирается в едином хранилище данных. В качестве источников информации могут вы-

ступать датчики, видеокамеры, мобильные приложения клиентов и сотрудников. Собранная информация обрабатывается с помощью технологий искусственного интеллекта. Оценивается время начала и продолжительность уборки, визуальное состояние объекта до и после клининга, комментарии клиентов и клинеров. Искусственный интеллект, в отличие от человека, анализирует информацию быстро, беспристрастно, с учётом всех значимых нюансов.

Современные цифровые системы автоматизация клининговых компаний, использующие технологии искусственного интеллекта, дают возможность подробно инструктировать сотрудников и проверять добросовестность выполнения данных инструкций. Для проверки используются чек-листы, фото- и видеоматериалы, а также данные, получаемые в автоматическом режиме с «умного» клинингового оборудования.

В результате цифровой трансформации на основе технологий искусственного интеллекта существенно повышается прозрачность бизнес-процессов, снижается трудоёмкость аналитической работы и максимизируется её качество. Как результат, растёт качество принимаемых управленческих решений и эффективность контроля исполнения этих решений сотрудниками компании.

Ещё одной важной тенденцией инновационного развития рынка клининга является роботизация. Роботизированное клининговое оборудование применяется многими компаниями для уборки жилых, коммерческих и производственных объектов различного уровня сложности. Использование роботов возможно далеко не во всех ситуациях, для выполнения многих операций на объектах требуется активное участие человека. Тем не менее, уже сейчас роботы позволяют значительно сократить время и повысить качество уборки, а также снизить затраты. Особенно это касается крупных стандартизированных объектов с неизменным расположением предметов (мебели, оборудования и т.д.) в помещениях [3].

Следует отметить, что многие крупные клининговые компании создают комплексные цифровые модели бизнеса, которые впоследствии предлагаются для использования потенциальным партнёрам по схеме франчайзинга. Эти модели позволяют франчайзи быстро наладить все основные бизнес-процессы и оптимизировать издержки [1].



На основе анализа зарубежного и отечественного опыта разработаем базовые рекомендации по цифровой трансформации бизнеса клининговой компании.

Особую значимость цифровизация имеет для организации взаимоотношений компаний с клиентами. Поэтому, прежде всего, целесообразно ориентироваться на автоматизацию этой сферы. В частности, следует максимально упростить процесс подготовки и принятия заказов. Без применения передовых цифровых инструментов данный процесс может занимать рабочий день и более. Цифровизация позволяет сократить это время до нескольких часов или даже десятков минут.

На российском рынке представлены готовые программные решения для автоматизации отношений компаний с клиентами. Однако, клининговый бизнес является очень специфичным, в связи с чем многие компании отрасли предпочитают дорабатывать типовые решения собственными силами или с привлечением подрядчиков [4]. Это позволяет сделать процесс взаимоотношений с заказчиками максимально кастомизированным и эффективным.

Особое внимание при цифровизации следует уделить оптимизации внутренних бизнес-процессов. Несмотря на то, что эти процессы могут не оказывать непосредственного влияния на взаимоотношения с клиентами, их упорядочивание позволяет существенно сокращать время поиска проблем в данной сфере и решать эти проблемы наиболее эффективным образом. В частности, в результате оптимизации компания получает возможность оперативно контролировать деятельность персонала на объектах и получать обратную связь от клиентов.

На начальной стадии цифровизации следует перевести весь документооборот, связанный с клиентами, в электронную форму. Рекомендуется сразу делать это в рамках специализированных CRM-систем, интегрированных с другими системами автоматизации бизнеса (бухгалтерские, складские программы и т.д.).

Заявки клиентов в электронной форме поступают в систему, где они обрабатываются и распределяются между работниками компании. Устанавливаются соответствующие зоны ответственности, строится график работ, выделяются необходимые финансовые и материальные ресурсы. Затем процесс клининга на объектах контролируется в автоматизированном режиме. Контрольная инфор-

мация заносится в общую базу и обрабатывается с использованием технологий искусственного интеллекта.

Важную роль играет автоматизация работы с обращениями клиентов. Необходимо систематизировать и обрабатывать в реальном времени всю информацию о контактах с клиентами с использованием всех доступных каналов коммуникаций: телефон, формы на сайтах, чаты, мессенджеры и т.д.

Значимое направление цифровизации клининговых компаний – внедрение комплексных систем учёта показателей трудовой деятельности (СУПТД) уборщиков. Такие системы позволяют не только автоматизировать учёт рабочего времени, но и максимально оптимизировать рабочие процессы.

Внедрение СУПТД позволяет получить следующие преимущества [5]:

1. Повышение трудовой дисциплины. Внедрение системы побуждает сотрудников более ответственно относиться к качеству работы и соблюдению трудовой дисциплины.
2. Повышение качества услуг. Цифровые инструменты инструктажа и контроля обеспечивают полное выполнение установленных регламентов уборки.
3. Повышение прозрачности рабочих процедур. Менеджеры получают всю необходимую информацию по работникам и их деятельности на объектах в онлайн режиме в рамках единой системы.
4. Повышение лояльности заказчиков. Встроенные в СУПТД механизмы обратной связи дают клиентам возможность оперативно информировать специалистов компании о возникающих проблемах. В результате повышается качество обслуживания и сокращается время реакции на запросы клиентов.

При выборе и внедрении СУПТД клининговым компаниям следует ориентироваться, прежде всего, на повышение качества обслуживания заказчиков. Также следует уделять особое внимание снижению зависимости бизнес-процессов от человеческого фактора, что проявляется в минимизации количества ошибок при выполнении рабочих операций. Кроме того, нельзя забывать про необходимость обеспечения прозрачности ключевых бизнес-процессов.

В СУПТД должны быть заложены следующие основные функции:



- фиксация информации о времени начала и завершения деятельности работников на объекте;
- фиксация нарушений трудового распорядка и оперативное информирование сотрудников, выполняющих контрольные функции;
- контроль выполнения рабочих процедур с использованием чек-листов;
- автоматическое определение размера заработка на основе информации о времени, отработанном сотрудником;
- возможность контролировать маршруты обходов на объектах.

Последняя функция является особенно важной. Во многие СУПТД включаются специальные модули, позволяющие осуществлять комплексный контроль маршрутов сотрудников на обслуживаемых объектах. В рамках таких модулей для каждого уборщика составляется график работы, который привязывается к закреплённым за ним объектам. Это даёт работнику возможность получать точную информацию о том, где он должен находиться в тот или иной момент времени. Массштабные объекты могут делиться на зоны с применением RFID-меток.

При использовании рассматриваемых модулей работа клинеров организуется следующим образом. В начале рабочего дня сотрудник знакомится с назначенным ему маршрутом и сканирует метки в соответствующих зонах клининга. Затем в мобильном приложении он знакомится с инструкциями и получает чек-листы для контроля. В процессе выполнения работ в чек-листах отмечаются выполненные операции. На завершающей стадии работы осуществляется фото- и видеофиксация результатов. Вся контрольная информация в автоматизированном режиме отправляется менеджеру.

Данные по выполнению рабочих операций на объекте аккумулируются в общем хранилище, доступ к которому ответственных сотрудников регламентируется специальными протоколами. Доступ может осуществляться с рабочих компьютеров или со смартфонов [5].

Итак, цифровизация является важным направлением инновационной деятельности клининговых компаний. Деятельность в данной сфере позволяет оптимизировать внутренние бизнес-процессы, повысить эффективность взаимодействия с клиентами, организовать всесторонний контроль деятельности сотрудников и повысить их мотивацию к качественному выполнению работ. Главное, что позволяет получить внедрение информационных технологий, – получение



устойчивых конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу. В связи с этим в ближайшие годы можно прогнозировать рост интереса со стороны клинингового бизнеса к внедрению передовых цифровых решений.

### Список источников

1. Автоматизация в клининге: как IT-решения меняют сферу. Бизнес по франшизе клининга // TopFranchise.ru. URL: <https://topfranchise.ru/stati/avtomatizatsiya-v-klininge-kak-it-resheniya-menyayut-sferu/> (дата обращения: 07.12.11.2024).
2. Будущее клининга: автоматизация и внедрение IT-технологий: Новости «УК Сервис» // Клининговая компания «УКС». URL: <https://uk-servise.ru/news/item/540-it-cleaning-future> (дата обращения: 07.12.11.2024).
3. Волхонский А. Клининговый сервис в будущем: IT-технологии и автоматизация // CleanNow.ru. URL: <https://www.cleannow.ru/news/2438.htm> (дата обращения: 07.12.11.2024).
4. Клининг и его автоматизация – долг компании // КлиаРэйн. Клининг для бизнеса. URL: <https://clearain.ru/klining-i-ego-avtomatizaciya-dolg-kompanii.html> (дата обращения: 07.12.11.2024).
5. Учет рабочего времени для сотрудников компании // TARGControl. URL: <https://targcontrol.com/blog/prime-cleaning-targcontrol-integration/> (дата обращения: 07.12.11.2024).
6. Цифровой продукт, оценивающий качество уборки // DigitalDeveloper. URL: <https://digitaldeveloper.ru/blog/tpost/6vm5mr4451-tsifrovoy-produkt-otsenivayuschii-kaches> (дата обращения: 07.12.11.2024).

### Информация об авторе

**М.С. Грязнов** – генеральный директор ООО «Экспресс-Клининг», аспирант Университета «Синергия», г. Москва, Россия

### Information about the author

**M.S. Gryaznov** – General Director of Express Cleaning LLC, graduate student at the Synergy University, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 13.03.2025; одобрена после рецензирования 02.04.2025; принята к публикации 03.04.2025.

The article was submitted 13.03.2025; approved after reviewing 02.04.2025; accepted for publication 03.04.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 193–201.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 193–201.

Научная статья

УДК 334.021

## **Особенности процесса управления рисками в инновационном предпринимательстве**

**Сергей Валентинович Симонов**

Государственный университет управления, г. Москва, Россия,  
simonov\_sv@rambler.ru

**Аннотация.** Проведенное исследование посвящено вопросам специфики особенностей осуществления процесса по управлению рисками возникающими при внедрении и использовании инноваций в предпринимательстве. При исследовании уровня рисков и механизмов и методов управления им были рассмотрены способы способствующие формированию эффективного механизма инновационного потенциала и эффективного развития региональных экономических систем. Основным направлением при изучении данной проблемы выступил, механизм по формированию эффективного механизма управления рисками в инновационном предпринимательстве в российских регионах как методологическая составляющая развития региональных российских систем. Проведенное исследование оказывает существенное влияние на дальнейшее изучение направлений по особенностям процесса управления рисками в инновационном предпринимательстве, как основы эффективного экономического роста российских регионов. Полученные результаты проведенного исследования можно использовать при оценке процесса управления рисками в инновационном предпринимательстве при экономическом росте российских регионов, проведенное исследование позволило интерпретировать управление рисками в инновационном предпринимательстве по – новому, как эффективной системы организации управления рисками в инновационном предпринимательстве региональных системах.

**Ключевые слова:** инновации, предпринимательство, риски, управление рисками, инновационное предпринимательство

**Для цитирования:** Симонов С.В. Особенности процесса управления рисками в инновационном предпринимательстве // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 193–201.

---

© Симонов С.В., 2025

Original article

## Features of the risk management process in innovative entrepreneurship

Sergey V. Simonov

State University of Management, Moscow, Russia,  
simonov\_sv@rambler.ru

**Abstract.** The conducted research is devoted to the specifics of the implementation of the risk management process arising from the introduction and use of innovations in entrepreneurship. When studying the level of risks and the mechanisms and methods of managing them, the ways contributing to the formation of an effective mechanism of innovative potential and effective development of regional economic systems were considered. The main direction in studying this problem was the mechanism for the formation of an effective risk management mechanism in innovative entrepreneurship in Russian regions as a methodological component of the development of regional Russian systems. The conducted research has a significant impact on the further study of the directions on the specifics of the risk management process in innovative entrepreneurship, as the basis for effective economic growth of Russian regions. The results of the study can be used to assess the risk management process in innovative entrepreneurship with the economic growth of Russian regions, the study made it possible to interpret risk management in innovative entrepreneurship in a new way, as an effective risk management system in innovative entrepreneurship in regional systems.

**Keywords:** innovation, entrepreneurship, risks, risk management, innovative entrepreneurship

**For citation:** Simonov S.V. Features of the Risk management process in Innovative Entrepreneurship // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 193–201.

Эффективное развитие российских региональных систем на современном этапе, направленно на достижение необходимого уровня их конкурентоспособности, которое невозможно без развития инновационного предпринимательства, а также особенностей процесса управления рисками в инновационном предпринимательстве и направлений способствующих наиболее эффективной и рациональной организации деятельности за счет реализации накопленного потенциала инноваций в экономических системах [1; 4]. Нельзя приуменьшить роль инновационного предпринимательства как фактора, способствующего экономическому росту российских регионов,



и уровню их развития, выступающих одним из основополагающих направлений экономического роста в ходе эффективного развития экономики российских регионов, способствующих стабилизации и развитию конкурентной среды для эффективности развития региона. На этапе развития современной российской экономики ее регионы, и каждый хозяйствующий субъект пытается с помощью инноваций и инновационных технологий в своей деятельности максимально использовать и применять инновации и инновационные технологии, способствующие эффективному развитию региональных систем.

Уровень развития российской экономики сейчас находится на стадии развития конкурентной и стремительно меняющейся экономики, и ее логистических цепочек, и связей, все это способствует совершенствованию и дальнейшему развитию социально-экономических систем хозяйствующих субъектов, производственных комплексах, региональных систем и так далее [2; 8].

При этом внедрение инноваций в производственные процессы и в деятельность хозяйствующих субъектов основывается на новых знаниях и умениях, а также, основывается на новаторском мышлении и систематическом усовершенствовании и обновлении интеллекта работников, на росте их компетентности и квалификации, для каждого этапа производственного процесса.

Система к оценке эффективности применения инновационного потенциала хозяйствующих субъектов и регионов в целом осуществлялась на основании трудов ученых, такие как В.В. Авдеева, Ю.Н. Андреева, А.Ф. Габитова, В.С. Клебанера, А.В. Ламанова, Д.В. Гибсона, Д.К. Гэлбрейта, И.Г. Дежиной, С.Г. Полякова, В.В. Радаева, Ю.В. Яковца, А.И. Татаркина, А.А. Шапошникова и других ученых.

Наиболее существенными научными трудами использованных в проведенном исследовании среди зарубежных исследователей выступили такие как: Ф. Хайека, Й. Шумпетера, Д. Белла М. Вебера, В. Зомбарта, А. Смита, и др.; а среди отечественных ученых: Д.С. Львова, Г.Г. Фетисова, Л.К. Гуриевой и других ученых.

Современный этап развития российской экономики и ее региональных экономических звеньев активно изучается учеными. Осуществляемые исследования и научные разработки осуществляемые в настоящее время в рамках темы исследования, изучены не в полном объеме и не имеет четко сформулированных понятий и методов, а так же систем их оценки.

Актуальность наличия проблем по оценке роли инновационного предпринимательства в экономическом росте регионов определили цель и задачи исследования [3]. В соответствии с указанной целью в проведенном исследовании поставлены и решены задачи, по проведению оценки по формированию цифровой среды бизнес-коммуникаций, стимулирующей результативность инновационной деятельности субъектов хозяйствования.

Предложенные в работе методические подходы по оценке роль инновационного предпринимательства в экономическом росте регионов как основы развития российских региона: инструментов и методов стимулирования.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовая база инновационной сферы федеральных органов государственной власти РФ, официальные данные и отчеты Федеральной службы государственной статистики РФ, электронные ресурсы, по исследуемой теме, научные публикации производителей по различным видам экономической деятельности.

Переход на инновационный путь развития, достигается исключительно посредством применения и использования новых технологий и даже можно сказать прорывных, способствующих существенному росту производственных процессов и не только. Особое значение в сложившихся условиях развития хозяйствующих субъектов и ре-

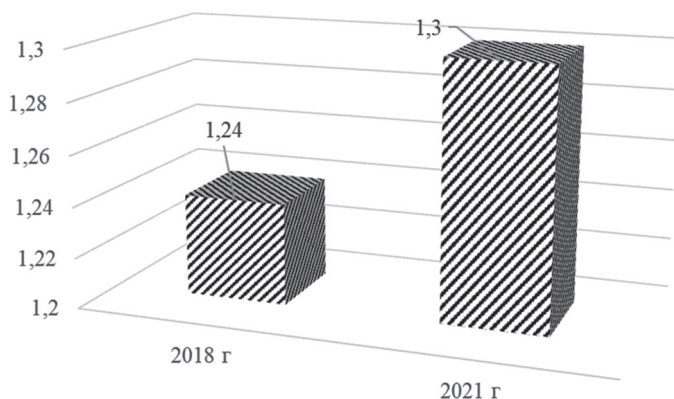


Рисунок 1. Объемы расходов на инновации, %

Figure 1. The volume of spending on innovation, %

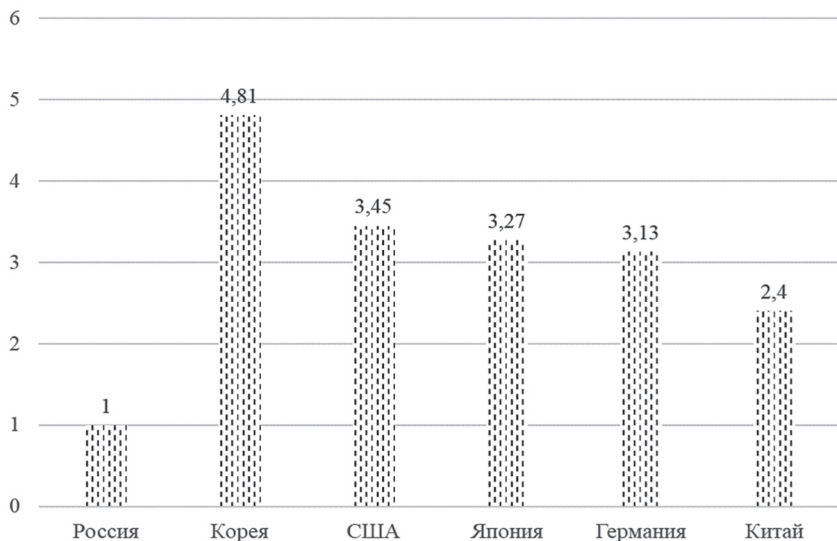


гиональных систем посредством внедрения инноваций и развития инвестиционной привлекательности региона, приобретают взаимные связи инновационного потенциала и объема привлекаемых инвестиций в рамках системного подхода, способных выявить отдельные элементы инновационного потенциала хозяйствующих субъектов таких как технический, научный, производственные и прочие.

Проведем оценку объемов расходов на инновационные и научные направления, используемые и применяемые в российской и зарубежной экономике (*рисунок 1*).

Расходы на науку, превысив уровень допандемийного 2018 г. На 4,4 %. Рассмотрим и сравним уровень расходов по различным за рубежом странам в доли валового внутреннего продукта (*рисунок 2*).

В ведущих странах мира затраты на инновации в процентах к ВВП значительно выше: в Республике Корея данный показатель составляет 4,81 %, в США – 3,45 %, Японии – 3,27 %, Германии – 3,13 %, Китае – 2,4 % ВВП. Как видим, уровень расходов на инновации в России значительно ниже чем в развитых зарубежных странах. В целом уровень регионов по внедрению инноваций и цифровых технологий



**Рисунок 2. Доля расходов на инновации в ВВП, %**

**Figure 2 Share of innovation expenditure in GDP, %**

сводится к оценке таких составляющих как оценка научной составляющей, уровнем развития инновационной инфраструктуры в динамике, развитие инновационного предпринимательства и конечно же расходы на обучение кадров и на непосредственно на внедрения цифровых и инновационных технологий [5, 9]. Уровень расходов на обучение и развитие персонала играет не маловажную роль в процессе оценки управления рисками в инновационном предпринимательстве.

Процесс способствующий эффективному управлению рисками напрямую связан с внедрением и продвижением инноваций и различных цифровых направлений на рынок, при этом не просто, особенно принимая во внимание высокую долю неопределённости. Но при этом, оценка инновационных рисков и их систематизация могут дать инструменты и элементы, способствующие эффективной оценки управления рисками.

Управление рисками при развитии и применении инновационной деятельности и цифровых технологий и способов сводится к уменьшению неопределенности результатов инновации, увеличения внедрения по реализации нововведения и уменьшению стоимости, как основной цели. В связи с чем выделяем наиболее существенные и значимые задачи решение которых сводится к выявлению отрицательных и негативных факторов, оказывающих существенное влияние на управления рисками в инновационном предпринимательстве, формирование методов по снижению рисков при внедрении инновационных проектов и создание системы и механизма управления риска инновационной деятельности [7, 10].

Для решения задач, способствующих эффективному управлению рисками в развитии инновационного предпринимательства, необходимо:

- осуществить оценку потенциальных направлений по ее эффективности;
- сформировать механизм инновационной деятельности с оценкой ее потенциального риска;
- систематизировать риски управления по эффективным направлениям применения и использования инновационной стратегии и инструментария ее реализации.

Российские хозяйствующие субъекты имеют значительные отставания от аналогичных иностранных субъектов (*рисунк 2*)

и связано это, не только с нежеланием потенциальных инвесторов осуществлять финансовые вложения на внедрение различных инноваций и цифровых технологий, именно отсутствие финансовых ресурсов выступает одной из основных причин торможения развития инноваций, а также из-за нежелания руководителей внедрять инновации [6]. По нашему мнению, переход на инновационный путь развития возможен только при эффективном управлении и погашении возникающих рисков при применении различных передовых инновационных и передовых технологий, способствующих эффективному созданию и развитию объектов интеллектуальной собственности. Современные условия свидетельствуют о том, что для оптимального и эффективного развития хозяйствующих субъектов имеются и факторы, способные приостановить внедрение инноваций в деятельность хозяйствующего субъекта, и региональных систем.

По различным критериям, характеризующим уровень управления рисками в инновационном предпринимательстве, они все были разделены на группы, среди которых следует выделить следующие: страхование, хеджирование, диверсификация, лимитирование.

Наиболее существенную оптимальную систему методов, способов и приемов по управлению рисками в рамках конкретного хозяйствующего субъекта, следует провести анализ системе и совокупности многих факторов, среди которых необходимо выделить: сложности создания инновационного проекта, а также наличие свободных финансовых ресурсов необходимых для реализации инновационного проекта, размер оплаты услуг страхования, при этом не маловажным выступает вероятность, размер и специфика риска, и конечно неизбежность риска, качества и возможности участников.

При этом, все большее число предпринимателей, приступая к реализации нововведений, отдают предпочтение осуществить расчет прогнозируемых рисков, и рассчитать шанс получения прибыли и сверх доходов, а также уменьшить возможные негативные отклонения. Такие задачи решаются при формировании эффективной системы управления рисками [6].

Высоким уровнем неопределенности характеризуется, в отношении динамики развития основных фондов, характеризующих и определяющих результативность проводимой или внедряемой инновационной деятельности.

Инновации в отличие от стабильных процессов могут закончиться полной неудачей. Оценка уровня рисков в инновационной деятельности и механизм их управления выступает основой менеджмента любой бизнес-единицы как на этапах генерации новых знаний, так и на этапе их коммерциализации. Специфические риски присущи каждому этапу развития организации или реализации инновационного проекта. Для организаций, занимающихся коммерциализацией новаций наиболее характерны рыночные риски и риски, возникающие при взаимоотношениях с контрагентами.

Исходя из проведенного анализа роли инновационного предпринимательства в экономическом росте регионов, а также применения инновационного потенциала способствующих развитию хозяйствующих субъектов. Все это вызывает необходимость уделять особое внимание научным исследованиям, проводимым в сфере роста роли инновационного предпринимательства в экономическом росте регионов и процессов внедрения инновационных технологий и направлений применения инноваций и различных цифровых технологий, на длительную и краткосрочную перспективу посредством привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

По результатам своевременного и качественного анализа влияния инновационных стимулов на экономический климат региона, через уровень внедрения инноваций в производственные процессы. Выделены основные направления и элементы, определенные направления связанные со спецификой в зависимости по видам экономической деятельности его функционирования как качественная составляющая экономической привлекательности хозяйствующего субъекта и российских регионов в целом. Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что устойчивое развитие хозяйствующих субъектов посредством привлечения финансовых потоков, как следствие эффективного внедрения инноваций – это концепция экономического развития, на основе которой разрабатываются стратегии развития региональных систем и хозяйствующих субъектов внутри российских регионов.

### **Список источников**

1. *Теребова С.В., Иванов С.Л.* Оценка вклада инновационных организаций в экономику российских регионов // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 4.
2. *Андреева Н.В., Залозная Г.М., Огородникова Е.П.* Привлекательность инвестиционных проектов аграрного сектора экономики // Управление



- проектами развития сельских территорий: материалы V национальной научно-практической конференции. Краснодар, 2024.
3. *Воронцова Ю.В.* Проблемы развития национальной инновационной системы РФ // Теоретическая экономика. 2020. № 2.
  4. *Лебедева В.В., Терпугов А.Е.* Сравнительный анализ современных теоретических подходов к устойчивому развитию экономики // Вестник университета. 2024. № 6.
  5. *Огородникова Е.П.* Систематизация научных концепций исследования инновационных процессов // Актуальные проблемы социально-экономической статистики и цифровизации экономических расчетов: сборник научных статей I Всероссийской научно-практической конференции. Н. Новгород, 2022.
  6. *Огородникова Е.П., Лесогорова К.С.* Финансовый мониторинг как инструмент финансового контроля организации // Актуальные вопросы обеспечения комплексной безопасности: материалы национальной научно-практической конференции с международным участием, посвященной 375-летию Пожарной охраны России и 300-летию Российской академии наук. Оренбург, 2024.
  7. *Туменова С.А.* Сетевые инновационные структуры в региональной экономике: формы и типы стратегий управления // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 3.
  8. *Фалейчик Л.М., Забелина И.А.* Роль инновационной деятельности в экономическом развитии восточных регионов Российской Федерации: экономико-статистический анализ // Вопросы статистики. 2023. № 30 (2).
  9. *Ченцова Е.П., Ченцов М.С.* Особенности инновационного развития страны: опыт Китая // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 4.
  10. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 8 / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, С.В. Бредихин и др. М., 2023.

### Информация об авторе

**С.В. Симонов** – кандидат экономических наук; преподаватель Государственного университета управления, г. Москва, Россия

### Information about the author

**S.V. Simonov** – Candidate of Sciences in Economics; Lecturer of the State University of Management, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 20.02.2025; одобрена после рецензирования 26.03.2025; принята к публикации 27.03.2025.

The article was submitted 20.02.2025; approved after reviewing 26.03.2025; accepted for publication 27.03.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 202–217.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 202–217.

Научная статья

УДК 334.7:658

## **Комплексная оценка использования производственного капитала промышленного предприятия**

**Алексей Григорьевич Забелин<sup>1</sup>, Полина Васильевна  
Суняйкина<sup>2</sup>, Анастасия Васильевна Почерова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Московский финансово-юридический университет МФЮА,  
г. Москва, Россия, Zabelin.A@mfua.ru

<sup>2, 3</sup> Национальный исследовательский Мордовский государствен-  
ный университет им. Н.П. Огарёва, г. Саранск, Россия

<sup>2</sup> polinasuniaickina@yandex.ru

<sup>3</sup> pocherowa@yandex.ru

**Аннотация.** В данной статье проведен всесторонний анализ применения производственного капитала кондитерской фабрики, являющегося ключевым элементом производственного процесса, влияющим на финансовые показатели. В качестве объекта исследования выступает ОАО «Рот Фронт» (г. Москва). В статье проведен анализ каждой составляющей производственного капитала с последующей комплексной оценкой. Комплексный подход к анализу позволил провести детальное изучение производственно-хозяйственной деятельности предприятия в контексте использования основных и оборотных средств с целью выявления отрицательных тенденций и определения возможностей повышения эффективности в перспективе дальнейшего развития фабрики.

**Ключевые слова:** основной капитал, оборотный капитал, производственный капитал, дебиторская задолженность, эффективность

**Для цитирования:** Забелин А.Г., Суняйкина П.В., Почерова А.В. Комплексная оценка использования производственного капитала промышленного предприятия // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 202–217.

---

© Забелин А.Г., Суняйкина П.В., Почерова А.В., 2025



Original article

## Comprehensive assessment of the use of the production capital of an industrial enterprise

Alexey G. Zabelin<sup>1</sup>, Polina V. Sunyakina<sup>2</sup>,  
Anastasia V. Pocherova<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

<sup>2,3</sup> National Research Mordovian State University named  
after N.P. Ogareva, Saransk, Russia

<sup>2</sup> polinasuniaickina@yandex.ru

<sup>3</sup> pocherowa@yandex.ru

**Abstract.** This article provides a comprehensive analysis of the use of the confectionery factory's production capital, which is a key element of the production process that affects financial performance. The object of the study is JSC "Roth Front" (Moscow). The article analyzes each component of the production capital, followed by a comprehensive assessment. An integrated approach to the analysis allowed for a detailed study of the production and economic activities of the enterprise in the context of the use of fixed and working capital in order to identify negative trends and identify opportunities to increase efficiency in the future development of the factory.

**Keywords:** fixed capital, working capital, production capital, accounts receivable, efficiency

**For citation:** Sunyakina P.V., Pocherova A.V. Comprehensive assessment of the use of the production capital of an industrial enterprise // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 202–217.

Тенденции современного этапа развития экономики и общества в целом формируют особые условия функционирования хозяйствующих субъектов. Постепенный переход от сырьевой и индустриальной экономики к экономике, базирующейся на интеллектуальных ресурсах, наукоемких и информационных технологиях, обуславливает особые требования к уровню организации бизнес-процессов, обеспечивающих лидерство и конкурентоспособность предприятия на рынке. Высокая динамика производственных и рыночных процессов, инновации во всех сферах жизнедеятельности, развитие технологий и сетевой экономики – новые вызовы, формирующие

условия, в которых находятся современные предприятия. Кроме того, текущий этап развития экономики осложняется обстановкой, складывающейся под влиянием большого количества факторов и условий, а также санкционные меры США и стран ЕС по отношению к России, определяют особую важность проблемы повышения предприятием результативности использования своего производственного капитала. Снижение объемов производства, потеря экономических связей, кризис в отдельных сферах деятельности – это далеко не исчерпывающий перечень наблюдающихся экономических явлений.

Производственный капитал играет ключевую роль в функционировании любого предприятия. От его состояния и результативности применения в значительной степени зависит успех производственного процесса и финансово-хозяйственной деятельности. Составляя основу материально-технической базы каждого субъекта хозяйствования, производственный капитал определяет уровень технологического развития, разнообразие выпускаемой продукции, ее объем и качество, а также способность конкурировать на рынке. Таким образом, улучшение показателей использования производственного капитала является важным условием для стабильной работы и перспективного развития предприятия.

В качестве объекта исследования выступает ОАО «Рот Фронт» (г. Москва), фабрика занимается производством и продажей кондитерских изделий.

Анализ формирования и использования производственного капитала предприятия предполагает, прежде всего, исследование его состава и структуры в динамике. Исследуем состав производственного капитала ОАО «Рот Фронт» за 2019 – 2024 гг. в *таблице 1* на основе данных, представленных в бухгалтерском балансе ОАО «Рот Фронт».

По данным представленным в *таблице 1*, мы видим, что произошло незначительное снижение основного и увеличение оборотного капитала, так стоимость основного капитала в 2024 г. составила 7362051 тыс. руб., что на 8,57 % меньше, чем в 2022 г. и на 25,98 % вырос оборотный капитал фабрики по сравнению с 2022 г. Следует отметить, что в течение рассматриваемого периода, а именно в 2024 г. произошло увеличение общей стоимости производственного капитала фабрики на 6,65 % или 957945 тыс. руб., по сравнению с 2022 г., данный рост свидетельствует о расширении производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а так же об увеличении



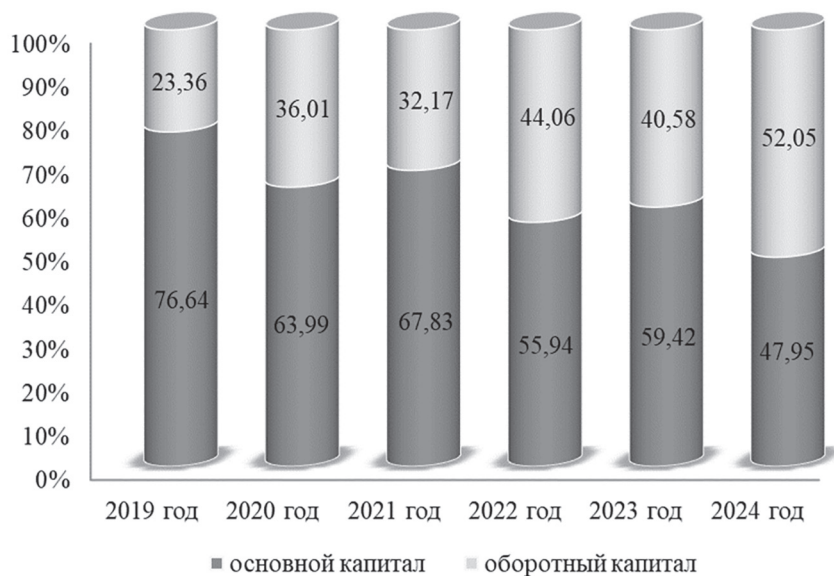
Таблица 1. Состав производственного капитала ОАО «Рот Фронт», тыс. руб.  
Table 1. Composition of production capital of JSC Rot Front, thousand rubles

| Наименование показателя  | 2019 г.    | 2020 г.    | 2021 г.    | 2022 г.    | 2023 г.    | 2024 г.    | Абс. откл., +; -     |                      | Отн. откл., %        |                      |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                          |            |            |            |            |            |            | 2021 г.<br>к 2019 г. | 2024 г.<br>к 2022 г. | 2021 г.<br>к 2019 г. | 2024 г.<br>к 2022 г. |
| Производственный капитал | 11 493 445 | 11 567 531 | 11 617 573 | 14 395 835 | 13 486 000 | 15 353 780 | 124 128              | 957 945              | 1,08                 | 6,65                 |
| Основной капитал         | 8 809 114  | 7 402 276  | 7 880 595  | 8 052 359  | 8 013 872  | 7362051    | -928519              | -690308              | -10,54               | -8,57                |
| Оборотный капитал        | 2 684 331  | 4 165 255  | 3 736 978  | 6 343 476  | 5 472 128  | 7991729    | 1052647              | 1648253              | 39,21                | 25,98                |

производимой продукции. Увеличение производственного капитала ОАО «Рот Фронт» произошло, в основном, за счет роста оборотного капитала в его составе. Но при этом следует обратить внимание, что в 2023 г. по сравнению с 2022 г. мы видим отрицательную динамику исследуемых показателей (производственный капитал – (–6,32 %), основной (–0,48 %) и оборотный капитал (–13,74 %)), так как в 2023 г. началась программа релокации производства ОАО «Рот Фронт» с площадки на Новокузнецкой на площадку на Мелитопольской, а частично оборудование переводится на предприятия КБК (кондитерский бизнес комплекс).

Далее на *рисунке 1* представлена структура производственного капитала фабрики за 2019–2024 гг.

В структуре производственного капитала ОАО «Рот Фронт» на протяжении исследуемого периода времени наибольшую долю занимает основной капитал: в 2019 г. он составил 76,64 %, в 2020 г. – 63,99 %, в 2021 г. – 67,83 %, в 2022 г. – 55,94 %, а в 2023 г. – 59,42 %, в 2024 г. – 47,95 %.



**Рисунок 1. Структура производственного капитала ОАО «Рот Фронт», %**

**Figure 1. Structure of production capital of JSC Rot Front, %**



однако, исключением является 2024 г. – 47,95 %. При этом, общая доля основного капитала в 2021 г. уменьшилась на 8,81 % по сравнению с 2019 г. и в 2024 г. мы также видим снижение данного показателя по сравнению с 2022 г. на 7,99 %. Наименьшую долю в структуре производственного капитала занимает оборотный капитал: в 2019 г. он составил 23,36 %, в 2020 г. – 36,01 %, в 2021 г. – 32,17 %, в 2022 г. – 44,06 %, а в 2023 г. – 40,58 %, кроме 2024 г. – 52,05 %. Доля оборотного капитала фабрики в 2024 г. увеличилась до 52,05 %, что на 7,99 % больше, чем в 2022 г., что является положительной динамикой, предприятие наращивает объемы производства, за счет увеличения продаж и расширения ассортимента кондитерских изделий.

Рассмотрим более подробный анализ изменения основных средств по категориям в ОАО «Рот Фронт» за 2019–2024 гг. (таблица 2). Анализируя данные таблицы 2, мы можем сделать следующие выводы:

- основные средства в 2021 г. сократились по сравнению с аналогичным периодом 2019 г. на 89428 тыс. руб. или на 4,84 %, следует отметить, что за анализируемый период с 2019 по 2024 гг. – наибольшее значение этого показателя было в 2022 г., и он составил 2000477 тыс. руб., данный рост произошел в основном за счет увеличения машин и оборудования (1 443 337 тыс. руб.), однако в 2024 г. у основных средств было самое наименьшее значение 1195474 тыс. руб. – это связано с переносом производства на другую производственную территорию;
- в 2024 г. наблюдается уменьшение по категории здания на 218 922 тыс. руб. и рост по категории сооружения на 9815 тыс. руб. по сравнению с 2022 г.;
- по машинам и оборудованию на протяжении исследуемого периода происходили изменения, так в 2021 г. они составили 1 148 551 тыс. руб., что на 81536 тыс. руб. больше, чем в 2019 г. В 2024 г. произошло снижение данной категории на 543 821 тыс. руб. или на 37,68 %;
- следует отметить, что по прочим основным средствам наблюдается активное увеличение в 2023 г., и они составили 23 278 тыс. руб. (32,22 %) по сравнению с аналогичным периодом 2021 г.;
- транспортные средства в 2021 г. снизились на 15,78 % по сравнению с 2019 г., и сокращение в 2 раза наблюдается по данной категории в 2024 г. – 5801 тыс. руб. относительно 2022 г.;

Таблица 2. Состав основных средств ОАО «Рот Фронт», тыс. руб.

Table 2. Composition of fixed assets of Rot Front OJSC, thousand rubles

| Наименование по-казателя | 2019 г.   | 2020 г.   | 2021 г.   | 2022 г.   | 2023 г.   | 2024 г.   | Абс. откл., +; -     |                      | Отн. откл., %        |                      |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                          |           |           |           |           |           |           | 2021 г.<br>к 2019 г. | 2024 г.<br>к 2022 г. | 2021 г.<br>к 2019 г. | 2024 г.<br>к 2022 г. |
| Здания                   | 537 230   | 480 650   | 412 211   | 353 012   | 282 474   | 134 090   | -125 019             | -218 922             | -23,27               | -62,02               |
| Сооружения               | 98 390    | 95 265    | 80 976    | 77 835    | 73 466    | 87 650    | -17 414              | 9815                 | -17,70               | 12,61                |
| Машины и оборудо-вание   | 1 067 015 | 1 251 281 | 1 148 551 | 1 443 337 | 1 159 933 | 899 516   | 81536                | -543 821             | 7,64                 | -37,68               |
| Транспортные средства    | 6046      | 7017      | 5092      | 10 196    | 8516      | 5801      | -954                 | -4395                | -15,78               | -43,11               |
| Прочие основные средства | 5732      | 19 910    | 17 605    | 21 279    | 23 278    | 20 218    | 11873                | -1061                | 207,14               | -4,99                |
| Земля                    | 132 547   | 132 547   | 93 097    | 93 097    | 93 097    | 48 199    | -39450               | -44 898              | -29,76               | -48,23               |
| Основные средства, всего | 1 846 960 | 1 986 670 | 1 757 532 | 2 000 477 | 1 642 055 | 1 195 474 | -89 428              | -805 003             | -4,84                | -40,24               |



Таблица 3. Структура основных средств ОАО «Рот Фронт», %  
Table 3. Structure of fixed assets of JSC Rot Front, %

| Наименование показателя  | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абс. откл., +/-      |                      |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|
|                          |         |         |         |         |         |         | 2021 г.<br>к 2019 г. | 2024 г.<br>к 2022 г. |
| Здания                   | 29,09   | 24,19   | 23,45   | 17,65   | 17,20   | 11,22   | -5,64                | -6,43                |
| Сооружения               | 5,33    | 4,80    | 4,61    | 3,89    | 4,47    | 7,33    | -0,72                | 3,44                 |
| Машины и оборудование    | 57,77   | 62,98   | 65,35   | 72,15   | 70,64   | 75,24   | 7,58                 | 3,09                 |
| Транспортные средства    | 0,33    | 0,35    | 0,29    | 0,51    | 0,52    | 0,49    | -0,04                | -0,02                |
| Прочие основные средства | 0,31    | 1,00    | 1,00    | 1,06    | 1,42    | 1,69    | 0,69                 | 0,63                 |
| Земля                    | 7,18    | 6,67    | 5,30    | 4,65    | 5,67    | 4,03    | -1,88                | -0,62                |
| Основные средства, всего | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | —                    | —                    |

- на протяжении с 2021 по 2023 гг. наблюдается стабильное значение показателя земля, который составил 93097 тыс. руб., однако в 2024 г. произошло снижение на 48,23 %.

Перейдем к исследованию структуры основных средств кондитерской фабрики, представленной в *таблице 3*.

Анализируя данные таблицы можно увидеть, что наибольшее место в структуре основных средств фабрики за период с 2019 по 2024 гг. занимают машины и оборудование: 2019 г. – 57,77 %; 2020 г. – 62,98 %; 2021 г. – 65,35 %; 2022 г. – 72,15 %; 2023 г. – 70,64 %; 2024 г. – 75,24 %. Затем идут здания: 2019 г. – 29,09 %; 2020 г. – 24,19 %; 2021 г. – 23,45 %; 2022 г. – 17,65 %; 2023 г. – 17,20 %; 2024 г. – 11,22 %. На третьем месте находятся такие категории основных средств, как: сооружения и земля, а наименьший удельный вес в структуре основных средств имеют прочие основные и транспортные средства.

В *таблице 4* представлен более подробный анализ состава оборотного капитала ОАО «Рот Фронт» за 2019–2024 гг. По данным *таблицы 4* мы можем сделать следующие выводы:

- запасы фабрики на протяжении всего исследуемого периода с 2019 по 2024 гг. имели тенденцию к увеличению, так в 2021 г. запасы выросли на 1 729 129 тыс. руб. или на 17,27 % относительно 2019 г. и в 2024 г. объем запасов составил 3 234 906 тыс. руб., что на 34,38 % больше, чем в 2022 г.;
- налог на добавленную стоимость в 2024 г. составил 2002 тыс. руб., что на 14 930 тыс. руб. меньше, чем в 2022 г.;
- дебиторская задолженность в 2024 г. составила 4 702 605 тыс. руб., что на 891 429 тыс. руб. (23,39 %) больше по сравнению с 2022 г., рост дебиторской задолженности говорит о том, что растет сумма задолженности перед кондитерской фабрикой со стороны ее клиентов;
- можно заметить, что в течение анализируемого периода финансовые вложения фабрики сокращались, так в 2024 г. данный показатель составил 44600 тыс. руб., что на 1,33 % меньше, чем в 2022 г., все это свидетельствует о снижении финансовой активности ОАО «Рот Фронт»;
- денежные средства в 2024 г. значительно сократились на 64,68 % по сравнению с аналогичным периодом 2022 г. и составили



Таблица 4. Состав оборотного капитала ОАО «Рот Фронт», тыс. руб.

Table 4. Composition of working capital of Rot Front OJSC, thousand rubles

| Наименование показателя                                    | 2019 г.   | 2020 г.   | 2021 г.   | 2022 г.   | 2023 г.   | 2024 г.   | Абс. откл., +/-      |                      | Отн. откл., %        |                      |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                                            |           |           |           |           |           |           | 2021 г.<br>к 2019 г. | 2024 г.<br>к 2022 г. | 2021 г.<br>к 2019 г. | 2024 г.<br>к 2022 г. |
| Запасы                                                     | 1 474 460 | 1 843 801 | 1 729 129 | 2 407 198 | 2 736 828 | 3 234 906 | 254 669              | 827 708              | 17,27                | 34,38                |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 8243      | 7795      | 18 176    | 16 932    | 4942      | 2002      | 9933                 | -149 30              | 120,50               | -88,18               |
| Дебиторская задолженность                                  | 852 725   | 1 637 015 | 1 913 224 | 3 811 176 | 2 648 729 | 4 702 605 | 1 060 499            | 891 429              | 124,37               | 23,39                |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 313 350   | 574 422   | 54 982    | 45 200    | 44 600    | 44 600    | -258 368             | -600                 | -82,45               | -1,33                |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 17 436    | 87 975    | 6801      | 17 279    | 6409      | 6103      | -10 635              | -11 176              | -60,99               | -64,68               |
| Прочие оборотные активы                                    | 18 117    | 14 247    | 14 664    | 45 691    | 30 620    | 1495      | -3453                | -44196               | -19,06               | -96,73               |
| Оборотный капитал, всего                                   | 2 684 331 | 4 165 255 | 3 736 976 | 6 343 476 | 5 472 128 | 7 991 729 | 1 052 645            | 1 648 253            | 39,21                | 25,98                |

6103 тыс. руб., что свидетельствует о правильном управлении фабрикой своими денежными средствами;

- прочие оборотные активы в 2021 г. составили 14664 тыс. руб., что на 19,06 % меньше по сравнению с 2019 г., в 2024 г. произошло снижение данного показателя на 44196 тыс. руб. (или на 96,73 %), чем в 2022 г.

Далее, проанализируем структуру оборотного капитала ОАО «Рот Фронт» за 2019–2024 гг., которую представим в *таблице 5*.

Анализируя данные таблицы 5 можно увидеть, что наибольшее место в структуре оборотного капитала кондитерской фабрики за рассматриваемый период с 2019 по 2024 гг. занимают запасы и дебиторская задолженность: 2019 г. – 54,93 %; 2020 г. – 44,27 %; 2021 г. – 46,27 %; 2022 г. – 37,95 %; 2023 г. – 50,01 %; 2024 г. – 40,48 % и 2019 г. – 31,77 %; 2020 г. – 39,30 %; 2021 г. – 51,20 %; 2022 г. – 60,08 %; 2023 г. – 48,40 %; 2024 г. – 58,84 % соответственно.

Далее идут финансовые вложения фабрики: 2019 г. – 11,67 %; 2020 г. – 13,79 %; 2021 г. – 1,47 %; 2022 г. – 0,71 %; 2023 г. – 0,82 %; 2024 г. – 0,56 %. На третьем месте находятся денежные средства и прочие оборотные активы, а наименьший удельный вес в структуре оборотного капитала ОАО «Рот Фронт» имеет налог на добавленную стоимость.

В результате проделанного исследования можно предложить комплексную систему мер по улучшению использования основных и оборотных средств ОАО «Рот Фронт», представленную по следующим направлениям:

- постоянное техническое совершенствование средств труда;
- развитие управления производством и совершенствование его организации;
- повышение уровня экстенсивности и интенсивности использования имеющихся машин и оборудования;
- формирование достаточного объема оборотных средств;
- оптимизация структуры оборотных средств;
- обеспечение необходимого уровня рентабельности оборотных активов и повышение их оборачиваемости.

Проведем расчет экономической эффективности одного из предлагаемых нами мероприятий по сокращению дебиторской задолженности на исследуемом предприятии – использование системы оплаты в день поставки кондитерской продукции, например, при предоставлении определенной скидки.



Таблица 5. Структура оборотного капитала ОАО «Рот Фронт», %  
Table 5. Structure of working capital of Rot Front OJSC, %

| Наименование показателя                                    | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абс. откл., +/-      |                      |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|
|                                                            |         |         |         |         |         |         | 2021 г.<br>к 2019 г. | 2024 г.<br>к 2022 г. |
| Запасы                                                     | 54,93   | 44,27   | 46,27   | 37,95   | 50,01   | 40,48   | -8,66                | 2,53                 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 0,31    | 0,19    | 0,49    | 0,27    | 0,09    | 0,03    | 0,18                 | -0,24                |
| Дебиторская задолженность                                  | 31,77   | 39,30   | 51,20   | 60,08   | 48,40   | 58,84   | 19,43                | -1,24                |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 11,67   | 13,79   | 1,47    | 0,71    | 0,82    | 0,56    | -10,2                | -0,15                |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 0,65    | 2,11    | 0,18    | 0,27    | 0,12    | 0,08    | -0,47                | -0,19                |
| Прочие оборотные активы                                    | 0,67    | 0,34    | 0,39    | 0,72    | 0,56    | 0,02    | -0,28                | -0,7                 |
| Оборотный капитал, всего                                   | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | -                    | -                    |

Рассчитаем экономический эффект от установления скидки при условии своевременной оплаты (в день поставки товара). При этом будем исходить из того, что примерно каждый пятый (20 %) из потенциальных дебиторов ОАО «Рот Фронт» воспользуется предоставляемой скидкой и произведет оплату товара сразу же в день его поставки (это условно, так как реальная доля таких продаж может быть и больше).

При расчетах будем основываться на данных о выручке и дебиторской задолженности 2024 г. Средняя величина дебиторской задолженности в 2024 г. составляла 3 675 667 тыс. руб. Соответственно, при установлении скидки за своевременную оплату в день поставки товара величина дебиторской задолженности предположительно сократится на 735 133 тыс. руб. ( $3\,675\,667 \text{ тыс. руб.} \times 0,2$ ) и составит 2 940 534 тыс. руб.

Рассчитаем коэффициент оборачиваемости и длительность одного оборота дебиторской задолженности:

$$K_{об} = 25\,546\,738 / 294\,0534 = 8,7 \text{ оборота};$$

$$D_{об} = 360 / 8,7 = 41,4 \text{ дня}.$$

Результаты расчетов представим в *таблице 6*.

**Таблица 6. Изменение показателей оборачиваемости дебиторской задолженности при установлении скидки за оплату в день поставки товара**

**Table 6. Change in the indicators of accounts receivable turnover when establishing a discount for payment on the day of delivery of goods**

| Наименование показателя                                        | Факт<br>(2024 г.) | Проект              |                              |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|------------------------------|
|                                                                |                   | абсолютное значение | изменение относительно факта |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб.                           | 3 675 667         | 2 940 534           | –735 133                     |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты | 7                 | 8,7                 | 1,7                          |
| Длительность оборота дебиторской задолженности, дни            | 51,4              | 41,4                | –10                          |



Таким образом, в результате реализации предложенного мероприятия (установлении скидки за оплату в день поставки товара) увеличится скорость оборачиваемости дебиторской задолженности фабрики. Количество оборотов возрастет с 7 до 8,7, а длительность одного оборота сократится с 51,4 до 41,4 дня. Затем, мы можем рассчитать высвобождение средств в результате ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$\Delta ДЗ = 25\,546\,738 \times (41,4 - 51,4) / 360 = -709\,631,6 \text{ тыс. руб.}$$

При этом потери от предоставления скидки – сумма скидки (СС) составит:

1. Если установить скидку в 7 %:  
 $СС_1 = 25\,546\,738 \times 0,2 \times 0,07 = 357\,654,3 \text{ тыс. руб.}$
2. Если установить скидку в 10 %:  
 $СС_2 = 25\,546\,738 \times 0,2 \times 0,1 = 510\,934,8 \text{ тыс. руб.}$
3. Если установить скидку в 15 %:  
 $СС_3 = 25\,546\,738 \times 0,2 \times 0,15 = 766\,402,1 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, итоговая выгода – экономический эффект (Э) от реализации предложенного мероприятия составит:

1.  $\mathcal{E}_1 = 709\,631,6 - 357\,654,3 = 351\,977,3 \text{ тыс. руб.}$
2.  $\mathcal{E}_2 = 709\,631,6 - 510\,934,8 = 198\,696,8 \text{ тыс. руб.}$
3.  $\mathcal{E}_3 = 709\,631,6 - 766\,402,1 = -56\,770,5 \text{ тыс. руб.}$

Следовательно, мы можем сделать вывод, что экономически целесообразными для предприятия будут не все предложенные варианты скидок, а только, 7 % и 10 %. При этом от установления скидки в 7 % эффект будет больше. Однако установление более высокой скидки, скорее всего, будет способствовать увеличению количества покупателей, которые согласятся оплачивать товар в день его поставки.

Таким образом, предоставление скидки за оплату в день поставки товара экономически целесообразно, так как обеспечивает ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности и экономию средств фабрики в результате их высвобождения из оборота. Данные средства предприятие может направить в оборот либо использовать для погашения кредиторской задолженности, а также иными способами для получения выгоды, например, осуществить финансовые вложения. Кроме того, в результате данного мероприятия сокра-

шение величины дебиторской задолженности приведет ускорению оборачиваемости оборотного капитала в целом. Соответственно, если процент продаж на таких условиях будет больше, то и эффект (высвобождение оборотных средств из оборота) тоже будет больше. ОАО «Рот Фронт» следует своевременно выявлять и использовать все имеющиеся резервы ускорения оборачиваемости как оборотных средств в целом, так и дебиторской задолженности в частности.

От того насколько грамотно на предприятии организован процесс управления производственным капиталом, насколько рационально используются производственные мощности предприятия, насколько высока оборачиваемость капитала напрямую зависят текущее состояние дел, устойчивость положения предприятия на рынке, а также и перспективы его развития в будущем.

Подводя итог, следует отметить, что невозможно переоценить значение эффективного использования производственного капитала предприятия в условиях новых экономических вызовов, поэтому необходимо своевременно выявлять и реализовывать все имеющиеся резервы повышения эффективности его использования.

### Список источников

1. Григорьев Н.Ф., Григорьев Р.Н., Нормова Т.А., Нормов Д.А. Эффективность использования производственных ресурсов организации // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62).
2. Старых Л.А. Факторы влияющие на эффективность использования оборотных средств предприятия // Академическая публицистика. 2024. № 8–2.
3. Филимонова А.В. Формирование основного капитала промышленных предприятий // Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы: сборник научных статей XI международной научной конференции, Смоленск, 24 мая 2024 г. Смоленск, 2024.

### Информация об авторах

**А.Г. Забелин** – доктор экономических наук, профессор; ректор Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

**П.В. Суняйкина** – ассистент кафедры экономики и организации производства Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва, г. Саранск, Россия



**А.В. Почерова** – ассистент кафедры экономики и организации производства Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва, г. Саранск, Россия

### **Information about the authors**

**A.G. Zabelin** – Doctor of Sciences in Economics, Professor; Rector of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

**P.V. Sunyakina** – assistant Professor of the Department of Economics and Organization of Production of the National Research Mordovian State University named after N.P. Ogarev, Saransk, Russia

**A.V. Pocherova** – assistant Professor of the Department of Economics and Organization of Production of the National Research Mordovian State University named after N.P. Ogarev, Saransk, Russia

Статья поступила в редакцию 24.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 13.05.2025.

The article was submitted 24.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 13.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 218–241.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 218–241.

Научная статья

УДК 336.67

## **Исследование состояния финансовой устойчивости компаний сектора цветной металлургии**

**Марина Павловна Бутылина<sup>1</sup>, Владимир Константинович  
Войтелев<sup>2</sup>, Сергей Владимирович Углев<sup>3</sup>**

<sup>1, 2, 3</sup> Московский финансово-юридический университет МФЮА,  
г. Москва, Россия

<sup>1</sup> marina.butylina@mail.ru

<sup>2</sup> voitelev.vladimir@gmail.com

<sup>3</sup> slonisimus@yandex.ru

**Аннотация.** Управление финансовой устойчивостью выступает неотъемлемой частью процесса, позволяющего управлять финансовыми ресурсами компании для решения присущих ей задач стратегического характера. Цель настоящей статьи – исследование состояния финансовой устойчивости компаний сектора цветной металлургии с последующей выработкой направлений совершенствования инструментария управления финансовой устойчивостью компаний. Основные результаты заключаются в оценке показателей финансовой устойчивости компаний сектора цветной металлургии в сравнении со среднеотраслевыми показателями.

**Ключевые слова:** финансовое состояние, финансовые ресурсы, финансовая устойчивость, факторы, показатели

**Для цитирования:** Бутылина М.П., Углев С.В., Войтелев В.К. Исследование состояния финансовой устойчивости компаний сектора цветной металлургии // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 218–241.



Original article

## Research of the state of financial stability of companies in the non-ferrous metallurgy sector

Marina P. Butylina<sup>1</sup>, Vladimir K. Voitelev<sup>2</sup>, Sergey V. Uglev<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

<sup>1</sup> marina.butylina@mail.ru

<sup>2</sup> voitelev.vladimir@gmail.com

<sup>3</sup> slonisimus@yandex.ru

**Abstract.** Financial stability management is an integral part of the process that allows managing the company's financial resources to solve inherent strategic problems. The purpose of this article is to study the state of financial stability of companies in the non-ferrous metallurgy sector with subsequent development of directions for improving the tools for managing the financial stability of companies. The main results consist of assessing the financial stability indicators of companies in the non-ferrous metallurgy sector in comparison with industry averages.

**Keywords:** financial condition, financial resources, financial stability, factors, indicators

**For citation:** Butylina M.P., Voitelev V.K., Uglev S.V. Research of the state of financial stability of companies in the non-ferrous metallurgy sector // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 218–241.

В рамках металлургического сектора осуществляется процесс производства дифференцированных металлов и сплавов металлического характера. Как правило, предприятия, входящие в состав сектора, имеют полный производственный цикл, позволяющий держать под контролем все стадии производственного процесса, начиная от добычи сырья, его обогащения до окончания процесса производства в формате выпуска готовой продукции – черных и цветных металлов. Металлургия вкладывает в состав валового внутреннего продукта страны долю, равную примерно 5 %, выступая базисом экономической системы, так как без ее продукции невозможно осуществление деятельности отраслей другого типа, таких как машиностроение, транспорт, строительство, нефть, газ и энергетика. Помимо прочего, огромное значение отводится металлургической промышленности при формировании и развитии оборонного потенциала государства, освоения космоса и передовых технологий. Металлургический сектор относится к числу ключевых

секторов отечественного фондового рынка (вместе с нефтегазовым, горнодобывающим и банковским), занимая долю на уровне 6 % совокупной рыночной капитализации.

Согласно классификации рейтингового агентства Rating Review, к числу 10 крупнейших компаний относятся (таблица 1).

**Таблица 1. Наиболее крупные компании в секторе цветной металлургии из рейтинга RAEX-600 2022 г.**

**Table 1. The largest companies in the non-ferrous metallurgy sector from the RAEX-600 rating of 2022**

| №  | Наименование                              | Место в рейтинге RAEX-600 | Объем реализации в 2021 г. (млн руб.) | Темпы роста выручки за год ( % ) |
|----|-------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1  | Норильский никель                         | 10                        | 1 316 948                             | 17,9                             |
| 2  | УГМК                                      | 64                        | 278 871                               | 82,3                             |
| 3  | Русская медная компания                   | 115                       | 174 953                               | 93,0                             |
| 4  | Nordgold                                  | 145                       | 134 551                               | –                                |
| 5  | «Томинский горно-обогатительный комбинат» | 206                       | 92 298                                | 182,4                            |
| 6  | «Арконик Россия»                          | 253                       | 73 394                                | 39,0                             |
| 7  | Корпорация ВСМПО-АВИСМА                   | 276                       | 67 896                                | –13,1                            |
| 8  | «УМК-Сталь»                               | 286                       | 65 521                                | 107,7                            |
| 9  | «Уралэлектромедь»                         | 297                       | 62 850                                | –16,0                            |
| 10 | «Чукотская горно-геологическая компания»  | 348                       | 53 552                                | 5,6                              |

Согласно данным таблицы 1, компаниями, показавшими наибольший прирост выручки, являются АО «Томинский горно-обогатительный комбинат», ООО «УМК-Сталь» и АО «Русская медная компания»; компаниями, выручка которых показала в отчетном году сокращение, являются АО «Уралэлектромедь» и Корпорация ВСМПО-АВИСМА.

Согласно отчету, подготовленному специалистами компании BusinessStat, экономическая эффективность компаний сектора цветной металлургии в 2018–2022 г. измеряется следующими показателями (таблица 2).



**Таблица 2. Экономическая эффективность компаний  
с 2018 по 2022 гг.**

**Table 2. Economic efficiency of companies from 2018 to 2022**

| <i>Показатели</i>                                                                            | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2020</i> | <i>2021</i> | <i>Январь<br/>2022</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Абсолютная ликвидность, раз                                                                  | 0,35        | 0,31        | 0,26        | 0,37        | 0,30                   |
| Быстрая ликвидность, раз                                                                     | 1,29        | 0,89        | 0,70        | 0,75        | 0,71                   |
| Валовая рентабельность, %                                                                    | 18,82       | 15,22       | 17,53       | 17,10       | 10,50                  |
| Валовая рентабельность затрат, %                                                             | 23,18       | 17,95       | 21,26       | 20,62       | 11,73                  |
| Доля обязательств долгосрочного характера в составе итоговой величины капитала, %            | 43,61       | 47,62       | 41,58       | 34,95       | 25,11                  |
| Доля кредитов и займов в составе пассивов краткосрочного характера, %                        | 52,36       | 56,28       | 48,78       | 33,79       | 57,61                  |
| Обеспеченность собственными оборотными средствами, %                                         | 33,19       | 12,26       | -5,83       | 1,53        | -16,16                 |
| Оборачиваемость активов, раз                                                                 | 0,83        | 0,77        | 0,75        | 1,02        | 1,11                   |
| Отношение заемного капитала к прибыли до налогов и уплаты процентов (Total debt / EBIT), раз | 16,66       | 7,64        | 12,43       | 3,72        | 5,27                   |
| Покрытие выплат процентного характера (EBIT interest coverage), раз                          | 1,03        | 1,80        | 1,40        | 4,34        | 2,22                   |
| Рентабельность активов, %                                                                    | 0,10        | 3,97        | 1,46        | 10,52       | 5,81                   |
| Рентабельность издержек, %                                                                   | 14,39       | 9,41        | 13,45       | 14,12       | 6,74                   |
| Рентабельность издержек коммерческого и управленческого характера, %                         | 301,71      | 230,09      | 308,92      | 362,17      | 250,83                 |
| Рентабельность основных средств, %                                                           | 0,61        | 27,34       | 11,94       | 88,92       | 45,45                  |
| Рентабельность прибыли отчетного периода, %                                                  | 0,12        | 5,14        | 1,95        | 10,29       | 5,26                   |
| Рентабельность реализации, %                                                                 | 12,58       | 8,60        | 11,85       | 12,38       | 6,32                   |
| Рентабельность собственного капитала, %                                                      | 0,72        | 26,26       | 12,25       | 59,23       | 26,75                  |

| <i>Показатели</i>                                                                        | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2020</i> | <i>2021</i> | <i>Янв-<br/>сент<br/>2022</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|
| Соотношение заемных и собственных средств, раз                                           | 6,33        | 5,61        | 7,38        | 4,63        | 3,60                          |
| Соотношение собственного капитала и активов внеоборотного типа, раз                      | 0,38        | 0,26        | 0,21        | 0,34        | 0,40                          |
| Средний период оборота продукции, сут дн                                                 | 4,24        | 4,23        | 3,93        | 12,45       | 5,07                          |
| Период оборота дебиторской задолженности, сут дн                                         | 147,22      | 81,95       | 81,49       | 53,81       | 60,27                         |
| Усредненный период оборота запасов, сут дн                                               | 50,24       | 53,60       | 68,06       | 53,65       | 28,74                         |
| Усредненный период оборота кредиторской задолженности, сут дн                            | 93,54       | 76,08       | 117,67      | 112,46      | 69,32                         |
| Текущая ликвидность (общее покрытие), раз                                                | 1,50        | 1,15        | 0,95        | 1,02        | 0,86                          |
| Удельный вес собственных средств в итоговой величине капитала (коэффициент автономии), % | 13,65       | 15,14       | 11,93       | 17,76       | 21,74                         |
| Фондоотдача, раз                                                                         | 5,19        | 5,32        | 6,12        | 8,64        | 8,64                          |

Рассмотрим ключевые показатели, характеризующие ликвидность и финансовую устойчивость компаний сектора цветной металлургии.

Так, за период с 2018 г. по сентябрь 2022 г. коэффициент абсолютной ликвидности сократился на 0,05 пунктов, достигнув уровня 0,30, что превышает рекомендуемый норматив на 0,10 пунктов. Данное обстоятельство свидетельствует о том, что 10 крупнейших компаний сектора цветной металлургии, включенные в рейтинг RAEX-600, не испытывают дефицита в наиболее ликвидных активах (денежных средствах и краткосрочных финансовых вложениях), направляемых на финансирование краткосрочных обязательств. Сопоставление нормативного значения с достигнутым по годам представлено на *рисунке 1*.

Коэффициент быстрой ликвидности сократился за анализируемый период на 0,58 пунктов, достигнув отметки 0,71, что со-

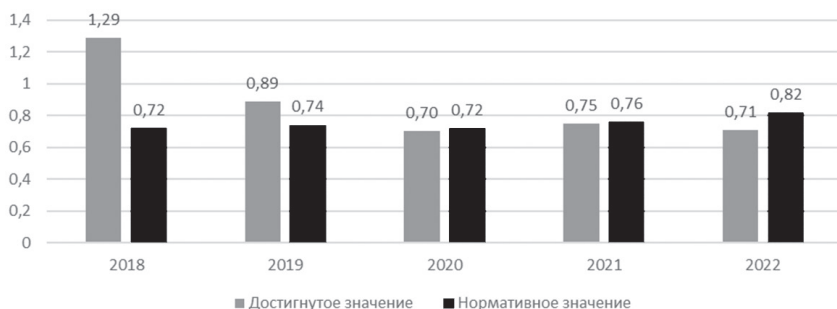


**Рисунок 1. Сравнение нормативного значения коэффициентов абсолютной ликвидности с достигнутым уровнем по годам**

**Figure 1. Comparison of the standard value of absolute liquidity ratios with the achieved level by years**

ответствует минимальному нормативному значению. Достижение нормативного значения свидетельствует о том, что компании не испытывают проблем с обслуживанием краткосрочных обязательств за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности.

Сопоставление нормативного значения с достигнутым по годам представлено на *рисунке 2*.



**Рисунок 2. Сравнение нормативного значения коэффициентов быстрой ликвидности с достигнутым уровнем по годам**

**Figure 2. Comparison of the standard value of quick liquidity ratios with the achieved level by years**



**Рисунок 3. Сравнение нормативного значения коэффициентов текущей ликвидности с достигнутым уровнем по годам**

**Figure 3. Comparison of the standard value of current liquidity ratios with the achieved level by years**

Коэффициент текущей ликвидности сократился за анализируемый период на 0,64 пунктов, достигнув отметки 0,86, что не соответствует минимальному нормативному значению, установленному на уровне 1,50. Данное обстоятельство свидетельствует о том, что анализируемые предприятия испытывают комплекс проблем с обслуживанием краткосрочных обязательств за счет всего массива текущих активов. Сопоставление нормативного значения с достигнутым по годам представлено на *рисунке 3*.



**Рисунок 4. Сравнение нормативного значения коэффициентов автономии с достигнутым уровнем по годам, %**

**Figure 4. Comparison of the standard value of autonomy coefficients with the achieved level by years, %**



За рассматриваемый период отмечен рост коэффициента автономии на 8,09 пунктов до уровня 21,74 %, что не соответствует минимальному нормативному значению, установленному на уровне 50 %. Данное обстоятельство свидетельствует о том, что рассматриваемые компании испытывают недостаток собственных средств в итоговой величине капитальных ресурсов. Сопоставление нормативного значения с достигнутым по годам представлено на *рисунке 4*.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа) сократился за анализируемый период на 2,73 пункта, достигнув отметки 3,60, что не соответствует нормативному значению, установленному на уровне, не превышающем 2.

Данное обстоятельство свидетельствует о том, что у рассматриваемых компаний превышен рекомендованный объем кредитных средств, для обслуживания которых не хватает собственных источников финансирования. Сопоставление нормативного значения с достигнутым по годам представлено на *рисунке 5*.

В число компаний, относящихся к сектору производства цветных металлов, следует отнести – *таблицы 3–7* (в таблицах представлен финансовый анализ за 2022 г.).

Согласно данным *таблицы 4*, 14 компаний из 21 (66,70 %) приближены к среднеотраслевому значению коэффициента автономии, установленного на уровне 0,13. Значением коэффициента, существенно лучше среднего, признано отраслевое значение, установленное на уровне 0,41 и выше – подобные значения имеют 5 компаний из 21, что соответствует 23,80 %. Данные значения су-



**Рисунок 5. Сравнение нормативного значения коэффициентов финансового левериджа с достигнутым уровнем по годам, раз**

**Figure 5. Comparison of the standard value of financial leverage ratios with the achieved level by year, times**

шественно ниже нормативного значения, установленного на уровне 0,50, что свидетельствует о снижении финансовой независимости компаний и повышении уровня финансового риска.

**Таблица 3. Предприятия сектора производства  
цветных металлов**

**Table 3. Enterprises of the non-ferrous metals production sector**

| <i>Предприятие</i>                                                  | <i>Регион</i>        |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <i>ОКВЭД 24.44 Производство меди</i>                                |                      |
| АО «Уралэлектромедь»                                                | Свердловская область |
| АО «Святогор»                                                       | Свердловская область |
| ОАО «Уральская горно-металлургическая компания»<br>(ОАО «УГМК»)     | Свердловская область |
| ООО «Легион»                                                        | Свердловская область |
| ООО «Каменская катанка»                                             | Свердловская область |
| ООО «Инновационные кабельные технологии»<br>(ООО «ИКТ»)             | Самарская область    |
| АО «Фосфохим»                                                       | Самарская область    |
| ООО «Медногорский медно-серный комбинат»<br>(ООО «ММСК»)            | Оренбургская область |
| АО «Транскат»                                                       | г. Санкт-Петербург   |
| ООО «Технологии рециклинга»                                         | г. Санкт-Петербург   |
| ООО «Димитровградский металлургический завод»<br>(ООО «ДМЗ»)        | Ульяновская область  |
| ОАО «Кировский завод по обработке цветных металлов»<br>(ОАО «КЗЦМ») | Кировская область    |
| ООО «Новые технологии цветной металлургии»<br>(ООО «НТЦМ»)          | г. Москва            |
| ООО «Рэдмэджик»                                                     | г. Москва            |
| ООО «Завод цветных металлов ПРОММАШ»                                | г. Москва            |
| ООО «Арманд»                                                        | Московская область   |
| ООО «Батайский завод литья» (ООО «БЗЛ»)                             | Ростовская область   |
| ООО «МУК»                                                           | Челябинская область  |
| ООО «Инвест технология»                                             | Челябинская область  |
| ООО «Мценский завод по обработке цветных металлов»<br>(ООО «МЗОЦМ») | Орловская область    |



| <i>Предприятие</i>                                                        | <i>Регион</i>        |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| ООО «ТЕРРА»                                                               | Белгородская область |
| <i>ОКВЭД 24.45 Производство прочих цветных металлов</i>                   |                      |
| АО «Уралредмет»                                                           | Свердловская область |
| ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ»                                                   | Свердловская область |
| ООО «Завод Промцветмет»                                                   | Свердловская область |
| ООО «Черметснаб»                                                          | Ивановская область   |
| ЗАО «Вологодское предприятие «Вторцветмет»<br>(ЗАО «ВП «Вторцветмет»)     | г. Вологда           |
| ООО «Регионпром»                                                          | г. Москва            |
| ООО «ВИЛС-Титан»                                                          | г. Москва            |
| ООО «АлтайСплав»                                                          | Алтайский край       |
| ООО «НСПЛАВ»                                                              | Оренбургская область |
| ООО «НИКОМ»                                                               | Рязанская область    |
| ООО «Ломоносовский металлургический завод «ТИ-<br>ТАН» (ООО «ЛМЗ «ТИТАН») | г. Санкт-Петербург   |
| ООО «Уфимский завод цветного литья»<br>(ООО «УЗЦЛ»)                       | Челябинская область  |

Что касается среднеотраслевых значений коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, то численность компаний распределилась примерно поровну: существенно хуже среднего – 33,30 %, среднеотраслевое значение – 28,60 %, существенно лучше среднего – 38,10 %. В случае среднеотраслевого значения коэффициент имеет отрицательное значение, что свидетельствует о дефиците у компаний собственных средств, направляемых на финансирование текущей деятельности.

Наибольшая численность рассматриваемых компаний – 9 из 21 (42,90 %) – приближены к среднеотраслевому уровню коэффициента обеспеченности запасов, установленному на уровне  $-0,21$ . Среднеотраслевое значение отрицательно и существенно отклоняется от нормативного значения, установленного на уровне  $0,60-0,80$ , что свидетельствует о дефиците у компании средств, направляемых на финансирование запасов. Аналогичная ситуация сложилась по показателю, характеризующему степень покрытия инвестиций, – 13 компаний из 21 (61,90 %); среднеотраслевое значение установлено на уровне  $0,44$ .

**Таблица 4. Отраслевые показатели финансовой устойчивости и ликвидности, ОКВЭД 24.44**

**Table 4. Industry indicators of financial stability and liquidity, OKVED 24.44**

| <i>Показатели</i>                                              | <i>Существенно хуже среднего</i>                                                                                                                                                        | <i>Среднеотраслевое значение</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>Существенно лучше среднего</i>                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коэф-фициент автономии                                         | $\leq 0,01$ (2)<br>АО «ТРАНС-КАТ» (–0,04),<br>ООО «ДМЗ» (–0,03)                                                                                                                         | 0,13 (14)<br>ООО «РЭДМЭДЖИК» (0,02), ООО «МУК» (0,03), ООО «МЗОЦМ» (0,05), ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,05), ОАО «УГМК» (0,09), ООО «НТЦМ» (0,16), ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (0,17), ООО «БЗЛ» (0,18), ООО «АРМАНД» (0,20), ООО «ИКТ» (0,20), ООО «ЗЦМ ПРОМ-МАШ» (0,27), АО «ФОС-ФОХИМ» (0,33), ООО «ТЕРРА» (0,35), АО «СВЯТОГОР» (0,36) | $\geq 0,41$ (5)<br>ОАО «КЗЦМ» (0,42),<br>ООО «ММСК» (0,65), АО «УРА-ЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,69), ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (0,94),<br>ООО «ЛЕГИОН» (1,00)                                                                                              |
| Коэф-фициент обеспеченности собственными оборотными средствами | $\leq -0,31$ (7)<br>ОАО «УГМК» (–1,73),<br>АО «ТРАНС-КАТ» (–1,20),<br>АО «СВЯТОГОР» (–1,20),<br>ООО «ММСК» (–0,81),<br>ООО «МУК» (–0,54),<br>ООО «ДМЗ» (–0,35),<br>ООО «АРМАНД» (–0,31) | –0,09 (6)<br>АО «ФОСФОХИМ» (–0,26), ООО «БЗЛ» (–0,10), ООО «МЗОЦМ» (–0,08), ООО «НТЦМ» (–0,01), ОАО «КЗЦМ» (0,01), ООО «РЭДМЭДЖИК» (0,02)                                                                                                                                                                                                | $\geq 0,05$ (8)<br>ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,05),<br>ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (0,05), ООО «ИКТ» (0,19), АО «УРА-ЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,24), ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (0,26), ООО «ТЕРА» (0,34),<br>ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (0,89), ООО «ЛЕГИОН» (1,00) |

| <i>Показатели</i>                  | <i>Существенно хуже среднего</i>                                                                                                                                                      | <i>Среднеотраслевое значение</i>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Существенно лучше среднего</i>                                                                                                                            |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коэффициент обеспеченности запасов | $\leq -1,22$ (7)<br>ОАО «УГМК» (–9,04),<br>АО «СВЯТОГОР» (–3,40),<br>АО «ТРАНСКАТ» (–1,88),<br>ООО «АРМАНД» (–1,52),<br>ООО «МУК» (–1,46),<br>ООО «ММСК» (–1,42),<br>ООО «ЛЕГИОН» (–) | –0,21 (9)<br>АО «ФОСФОХИМ» (–0,97), ООО «ДМЗ» (–0,83), ООО «МЗОЦМ» (–0,61), ООО «БЗЛ» (–0,12), ООО «НТЦМ» (–0,01), ОАО «КЗЦМ» (0,01), ООО «РЭДМЭДЖИК» (0,03),<br>ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,33),<br>АО «УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,38)                                                                         | $\geq 0,41$ (5)<br>ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (1,00),<br>ООО «ИКТ» (1,25),<br>ООО «ТЕРРА» (1,97), ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (3,63),<br>ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (23 458) |
| Коэффициент покрытия инвестиций    | $\leq 0,13$ (3)<br>АО «ТРАНСКАТ» (–0,04),<br>ООО «ДМЗ» (–0,03),<br>ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,05)                                                                                 | 0,44 (13)<br>ООО «АРМАНД» (0,27),<br>ООО «МУК» (0,29),<br>ООО «МЗОЦМ» (0,32),<br>ООО «ТЕРРА» (0,36),<br>ООО «БЗЛ» (0,37),<br>АО «ФОСФОХИМ» (0,44), ОАО «КЗЦМ» (0,44), ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (0,47),<br>ОАО «УГМК» (0,49),<br>ООО «РЭДМЭДЖИК» (0,51), ООО «НТЦМ» (0,56), ООО «ММСК» (0,74), АО «СВЯТОГОР» (0,76) | $\geq 0,77$ (5)<br>ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (0,77), АО «УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,78), ООО «ИКТ» (0,80), ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (0,94),<br>ООО «ЛЕГИОН» (1,00)     |
| Коэффициент быстрой ликвидности    | $\leq 0,51$ (5)<br>ОО «ЛЕГИОН» (–), АО «ТРАНСКАТ» (0,16),<br>ООО «БЗЛ» (0,18),<br>ООО «ММСК» (0,31),                                                                                  | 0,87 (12)<br>ОАО «КЗЦМ» (0,52),<br>ООО «МУК» (0,52),<br>ОАО «УГМК» (0,53),<br>ООО «АРМАНД» (0,56),<br>АО «ФОСФОХИМ» (0,69), АО «УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,70),                                                                                                                                                    | $\geq 1,29$ (4)<br>ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (1,39),<br>ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (3,86), ООО «ИКТ» (4,11), ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (8,06)                             |

| Показатели                         | Существенно хуже среднего                                                                                                                                                                                           | Среднеотраслевое значение                                                                                                                                                                                                                                                       | Существенно лучше среднего                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | ОООО «ДМЗ» (0,41)                                                                                                                                                                                                   | АО «СВЯТОГОР» (0,76),<br>ООО «НТЦМ» (0,87),<br>ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,90),<br>ООО «РЭДМЭДЖИК» (0,97), ООО «МЗОЦМ» (1,12), ООО «ТЕРРА» (1,26)                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | $\leq 0,00$ (8)<br>ООО «ЛЕГИОН» (–), АО «ТРАНСКАТ» (0,00),<br>АО «СВЯТОГОР» (0,00),<br>ООО «НТЦМ» (0,00),<br>ООО «РЭДМЭДЖИК» (0,00),<br>ООО «МУК» (0,00),<br>ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (0,00),<br>ООО «АРМАНД» (0,00) | $0,02$ (6)<br>ООО «БЗЛ» (0,01),<br>ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,01),<br>ООО «ММСК» (0,02),<br>ОАО «УГМК» (0,03),<br>ОАО «КЗЦМ» (0,03),<br>АО «УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,07)                                                                                                         | $\geq 0,10$ (7)<br>АО «ФОСФОХИМ» (0,12),<br>ООО «МЗОЦМ» (0,16),<br>ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (0,17),<br>ООО «ДМЗ» (0,22),<br>ООО «ТЕРРА» (0,36),<br>ООО «ИКТ» (2,85),<br>ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (7,21) |
| Коэффициент текущей ликвидности    | $\leq 0,91$ (7)<br>ООО «ЛЕГИОН» (–), АО «ТРАНСКАТ» (0,46),<br>ОАО «УГМК» (0,66),<br>ООО «ММСК» (0,73),<br>ООО «ДМЗ» (0,74),<br>ООО «МУК» (0,89),<br>ООО «АРМАНД» (0,83)                                             | $1,22$ (10)<br>АО «ФОСФОХИМ» (0,94),<br>ОАО «КЗЦМ» (1,04),<br>ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (1,05),<br>ООО «БЗЛ» (1,18),<br>АО «СВЯТОГОР» (1,22),<br>ООО «МЗОЦМ» (1,29),<br>ООО «ТЕРРА» (1,52),<br>ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (1,87),<br>ООО «НТЦМ» (1,90),<br>АО «УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (1,91) | $\geq 1,96$ (4)<br>ООО «РЭДМЭДЖИК» (2,02),<br>ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (3,86),<br>ООО «ИКТ» (4,87),<br>ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (10,70)                                                           |



10 компаний из 21 (47,62 %) имеют коэффициент текущей ликвидности, максимально приближенный к среднеотраслевому значению, установленному на уровне 1,22. Рекомендуемое нормативное значение данного коэффициента экспертами установлено на уровне 1,50–2,50, соответственно рассматриваемые компании испытывают дефицит наиболее ликвидных активов, направляемых на финансирование краткосрочных обязательств.

Аналогичная ситуация сложилась для коэффициента быстрой ликвидности – максимально приближенное к среднеотраслевому значению имеют 12 компаний из 21 рассматриваемых, то есть 57,14 %.

Что касается среднеотраслевых значений коэффициента абсолютной ликвидности, то численность компаний распределилась примерно поровну: существенно хуже среднего – 38,10 %, среднеотраслевое значение – 28,57 %, существенно лучше среднего – 33,33 %. В случае среднеотраслевого значения коэффициент равен 0,02, что свидетельствует о дефиците у компании наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), направляемых на финансирование краткосрочных обязательств.

В *таблице 5* представлены отраслевые показатели финансовой устойчивости и ликвидности для компаний, относящихся к ОКВЭД 24.45 Производство прочих цветных металлов. Согласно данным таблицы 9, 8 компаний из 12 (66,70 %) приближены к среднеотраслевому значению коэффициента автономии, сложившемуся на уровне 0,15. Значением коэффициента, существенно лучше среднего, признано отраслевое значение, установленное на уровне 0,57 и выше – подобные значения имеют 4 компании из 12, что соответствует 33,33 %. Данные значения существенно выше нормативного значения, установленного на уровне 0,50, что свидетельствует о повышении финансовой независимости компаний и сокращении уровня финансового риска. Что касается среднеотраслевых значений коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, то наибольшую численность имеют компании со среднеотраслевым значением – 7 из 12, то есть 58,33 %.

В случае среднеотраслевого значения коэффициент равен 0,14, что свидетельствует о наличии у компаний собственных средств, направляемых на финансирование текущей деятельности. Наибольшая численность рассматриваемых компаний – 8 из 12 (66,67 %) – приближены к среднеотраслевому уровню коэффициента обеспеченности запасов, установленному на уровне 0,36.

**Таблица 5. Отраслевые показатели финансовой устойчивости и ликвидности, ОКВЭД 24.45**

**Table 5. Industry indicators of financial stability and liquidity, OKVED 24.45**

| <i>Показатели</i>                                             | <i>Существенно хуже среднего</i>              | <i>Среднеотраслевое значение</i>                                                                                                                                                                           | <i>Существенно лучше среднего</i>                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коэффициент автономии                                         | $\leq 0,02$ (0)                               | 0,15 (8)                                                                                                                                                                                                   | $\geq 0,57$ (4)                                                                                    |
|                                                               |                                               | ООО «ВИЛС-ТИТАН» (0,03), ООО «НИКОМ» (0,07), ООО «АЛТАЙСПЛАВ» (0,12), ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (0,14), ООО «УЗЦЛ» (0,18), ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (0,21), ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (0,21), ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТМЕТ» (0,34)  | ООО «РЕГИОНПРОМ» (0,57), ЗАО «ВП «ВТОРЦВЕТМЕТ» (0,88), АО «УРАЛРЕДМЕТ» (0,92), ООО «НСПЛАВ» (0,92) |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | $\leq -0,02$ (2)                              | 0,14 (7)                                                                                                                                                                                                   | $\geq 0,55$ (3)                                                                                    |
|                                                               | ООО «ВИЛС-ТИТАН» (-0,22), ООО «НИКОМ» (-0,04) | ООО «АЛТАЙСПЛАВ» (0,02), ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (0,07), ООО «УЗЦЛ» (0,18), ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (0,19), ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (0,21), ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТМЕТ» (0,34), ООО «РЕГИОНПРОМ» (0,49)                      | ЗАО «ВП «ВТОРЦВЕТМЕТ» (0,85), ООО «НСПЛАВ» (0,86), АО «УРАЛРЕДМЕТ» (0,91)                          |
| Коэффициент обеспеченности запасов                            | $\leq -0,41$ (1)                              | 0,36 (8)                                                                                                                                                                                                   | $\geq 1,51$ (3)                                                                                    |
|                                                               | ООО «ВИЛС-ТИТАН» (-0,76)                      | ООО «НИКОМ» (-0,06), ООО «АЛТАЙСПЛАВ» (0,02), ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (0,28), ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (0,36), ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (0,73), ООО «РЕГИОНПРОМ» (1,17), ЗАО «ВП «ВТОРЦВЕТМЕТ» (1,34), ООО «НСПЛАВ» (1,49) | АО «УРАЛРЕДМЕТ» (1,83), ООО «УЗЦЛ» (3,03), ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТМЕТ» (6,05)                          |



| <i>Показатели</i>               | <i>Существенно хуже среднего</i>            | <i>Среднеотраслевое значение</i>                                                                                                                                                                                                   | <i>Существенно лучшие среднего</i>                                         |
|---------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Коэффициент покрытия инвестиций | $\leq 0,09$ (0)                             | 0,26 (9)                                                                                                                                                                                                                           | $\geq 0,86$ (3)                                                            |
|                                 |                                             | ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (0,14), ООО «АЛТАЙСПЛАВ» (0,17), ООО «УЗЦЛ» (0,18), ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (0,21), ООО «НИКОМ» (0,27), ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (0,31), ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТМЕТ» (0,34), ООО «ВИЛС-ТИТАН» (0,36), ООО «РЕГИОНПРОМ» (0,57) | ЗАО «ВП «ВТОРЦВЕТМЕТ» (0,91), ООО «НСПЛАВ» (0,92), АО «УРАЛРЕДМЕТ» (0,93)  |
| Коэффициент быстрой ликвидности | $\leq 0,35$ (2)                             | 1,09 (7)                                                                                                                                                                                                                           | $\geq 1,99$ (3)                                                            |
|                                 | ООО «АЛТАЙСПЛАВ» (0,25), ООО «НИКОМ» (0,25) | ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (0,45), ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (0,85), ООО «ВИЛС-ТИТАН» (0,88), ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (0,89), ООО «РЕГИОНПРОМ» (1,12), ООО «УЗЦЛ» (1,15), ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТМЕТ» (1,42)                                              | ООО «НСПЛАВ» (2,80), ЗАО «ВП «ВТОРЦВЕТМЕТ» (3,43), АО «УРАЛРЕДМЕТ» (6,39)  |
| Коэффициент текущей ликвидности | $\leq 1,02$ (0)                             | 1,21 (9)                                                                                                                                                                                                                           | $\geq 3,92$ (3)                                                            |
|                                 |                                             | ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (1,08), ООО «АЛТАЙСПЛАВ» (1,09), ООО «НИКОМ» (1,21), ООО «УЗЦЛ» (1,22), ООО «ВИЛС-ТИТАН» (1,24), ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (1,27), ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (1,43), ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТМЕТ» (1,51), ООО «РЕГИОНПРОМ» (1,97) | ООО «НСПЛАВ» (7,19), ЗАО «ВП «ВТОРЦВЕТМЕТ» (9,36), АО «УРАЛРЕДМЕТ» (12,20) |

| <i>Показатели</i>                  | <i>Существенно хуже среднего</i>            | <i>Среднеотраслевое значение</i>                                                                                                                       | <i>Существенно лучше среднего</i>                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коэффициент абсолютной ликвидности | $\leq 0,02$ (1)<br>ООО «ЧЕР-МЕТСНАБ» (0,00) | 0,09 (5)<br>ООО «НИКОМ» (0,04),<br>ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (0,05),<br>ООО «АЛТАЙ-СПЛАВ» (0,10),<br>ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (0,21),<br>ООО «ВИЛС-ТИТАН» (0,22) | $\geq 0,53$ (6)<br>ЗАО «ВП «ВТОРЦ-ВЕТМЕТ» (0,53),<br>ООО «РЕГИОН-ПРОМ» (0,64),<br>ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТ-МЕТ» (0,64),<br>ООО «УЗЦЛ» (0,81),<br>ООО «НСПЛАВ» (1,97),<br>АО «УРАЛ-РЕДМЕТ» (4,08) |

Несмотря на положительное значение среднеотраслевого показателя, оно существенно отклоняется от нормативного значения, установленного на уровне 0,60–0,80, что свидетельствует о дефиците у компании средств, направляемых на финансирование запасов. Аналогичная ситуация сложилась по показателю, характеризующему степень покрытия инвестиций, – 9 компаний из 12 (75,00 %); среднеотраслевое значение установлено на уровне 0,26. 9 компаний из 12 (75,00 %) имеют коэффициент текущей ликвидности, максимально приближенный к среднеотраслевому значению, установленному на уровне 1,21. Рекомендуемое нормативное значение данного коэффициента экспертами установлено на уровне 1,50–2,50, соответственно рассматриваемые компании испытывают дефицит наиболее ликвидных активов, направляемых на финансирование краткосрочных обязательств. Аналогичная ситуация сложилась для коэффициента быстрой ликвидности – максимально приближенное к среднеотраслевому значению имеют 7 компаний из 12 рассматриваемых, то есть 58,33 %.

В *таблицах 6 и 7* представлены общероссийские показатели финансовой устойчивости и ликвидности для ОКВЭД 24.44 и 24.45.



**Таблица 6. Общероссийские показатели финансовой устойчивости и ликвидности, ОКВЭД 24.44**

**Table 6. All-Russian indicators of financial stability and liquidity, OKVED 24.44**

| <i>Показатели</i>                    | <i>Существенно хуже среднего</i>                                                                                                                                                            | <i>Среднеотраслевое значение</i>                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Существенно лучше среднего</i>                                                                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коэф-фи-циент автономии              | $\leq 0,10$ (7)<br>АО «ТРАНСКАТ» (–0,04), ООО «ДМЗ» (–0,03), ООО «РЭД-МЭДЖИК» (0,02), ООО «МУК» (0,03), ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,05), ООО «МЗОЦМ» (0,05), ОАО «УГМК» (0,09)           | 0,30 (10)<br>ООО «НТЦМ» (0,16), ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (0,17), ООО «БЗЛ» (0,18), ООО «ИКТ» (0,20), ООО «АРМАНД» (0,20), ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (0,27), АО «ФОС-ФОХИМ» (0,33), ООО «ТЕРРА» (0,35), АО «СВЯТОГОР» (0,36), ОАО «КЗЦМ» (0,42)                                               | $\geq 0,57$ (4)<br>ООО «ММСК» (0,65), АО «УРА-ЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,69), ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (0,94), ООО «ЛЕГИОН» (1,00) |
| Коэф-фи-циент обеспеченности СОС     | $\leq -0,12$ (8)<br>ОАО «УГМК» (–1,73), АО «ТРАНСКАТ» (–1,20), АО «СВЯТОГОР» (–1,20), ООО «ММСК» (–0,81), ООО «МУК» (–0,54), ООО «ДМЗ» (–0,35), ООО «АРМАНД» (–0,31), АО «ФОСФОХИМ» (–0,26) | 0,10 (11)<br>ООО «БЗЛ» (–0,10), ООО «МЗОЦМ» (–0,08), ООО «НТЦМ» (–0,01), ОАО «КЗЦМ» (0,01), ООО «РЭДМЭДЖИК» (0,02), ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,05), ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (0,05), ООО «ИКТ» (0,19), АО «УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,24), ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (0,26), ООО «ТЕРРА» (0,34) | $\geq 0,39$ (2)<br>ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (0,89), ООО «ЛЕГИОН» (1,00)                                                  |
| Коэф-фи-циент обеспеченности запасов | $\leq -0,52$ (11)<br>ОАО «УГМК» (–9,04), АО «СВЯТОГОР» (–3,40), АО «ТРАНСКАТ» (–1,88), ООО «АРМАНД»                                                                                         | 0,41 (7)<br>ООО «БЗЛ» (–0,12), ООО «НТЦМ» (–0,01), ОАО «КЗЦМ» (0,01), ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА»                                                                                                                                                                                   | $\geq 1,78$ (3)<br>ООО «ТЕРРА» (1,97), ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (3,63),                                                  |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | (-1,52), ООО «МУК» (-1,46), ООО «ММСК» (-1,42), АО «ФОС-ФОХИМ» (-0,97), ООО «ДМЗ» (-0,83), ООО «МЗОЦМ» (-0,61), ООО «РЭД-МЭДЖИК» (0,03)                                                                               | (0,33), АО «УРАЛЭ-ЛЕКТРОМЕДЬ» (0,38), ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (1,00), ООО «ИКТ» (1,25)                                                                                                                                                                    | ООО «ИН-ВЕСТ ТЕХ-НОЛОГИЯ» (23 458)                                                                                                                               |
| Коэф-фициент по-крытия инве-стиций | $\leq 0,23$ (3)                                                                                                                                                                                                       | 0,50 (12)                                                                                                                                                                                                                                           | $\geq 0,75$ (6)                                                                                                                                                  |
|                                    | АО «ТРАНСКАТ» (-0,04), ООО «ДМЗ» (-0,03), ООО «ТЕХ-НОЛОГИИ РЕЦИ-КЛИНГА» (0,05)                                                                                                                                        | ООО «АРМАНД» (0,27), ООО «МУК» (0,29), ООО «МЗОЦМ» (0,32), ООО «ТЕРРА» (0,36), ООО «БЗЛ» (0,37), АО «ФОСФОХИМ» (0,44), ОАО «КЗЦМ» (0,44), ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (0,47), ОАО «УГМК» (0,49), ООО «РЭДМЭДЖИК» (0,51), ООО «НТЦМ» (0,56), ООО «ММСК» (0,74) | АО «СВЯТО-ГОР» (0,76), ООО «ИН-ВЕСТ ТЕХНО-ЛОГИЯ» (0,77), АО «УРА-ЛЭЛЕКТРО-МЕДЬ» (0,78), ООО «ИКТ» (0,80), ООО «КАМЕН-СКАЯ КАТАН-КА» (0,94), ООО «ЛЕГИ-ОН» (1,00) |
| Коэф-фициент текущей лик-видно-сти | $\leq 1,05$ (10)                                                                                                                                                                                                      | 1,39 (8)                                                                                                                                                                                                                                            | $\geq 2,38$ (3)                                                                                                                                                  |
|                                    | АО «ТРАНСКАТ» (0,46), ОАО «УГМК» (0,66), ООО «ММСК» (0,73), ООО «ДМЗ» (0,74), ООО «АР-МАНД» (0,83), ООО «МУК» (0,89), АО «ФОСФОХИМ» (0,94), ОАО «КЗЦМ» (1,04), ООО «ТЕХ-НОЛОГИИ РЕЦИ-КЛИНГА» (1,05), ООО «ЛЕГИОН» (-) | ООО «БЗЛ» (1,18), АО «СВЯТОГОР» (1,22), ООО «МЗОЦМ» (1,29), ООО «ТЕРРА» (1,52), ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (1,87), ООО «НТЦМ» (1,90), АО «УРАЛЭ-ЛЕКТРОМЕДЬ» (1,91), ООО «РЭДМЭДЖИК» (2,02)                                                                   | ООО «ИН-ВЕСТ ТЕХНО-ЛОГИЯ» (3,86), ООО «ИКТ» (4,87), ООО «КАМЕН-СКАЯ КАТАН-КА» (10,70)                                                                            |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Коэф-<br>фи-<br>циент<br>бы-<br>строй<br>лик-<br>видно-<br>сти    | $\leq 0,65$ (9)                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1,01 (9)                                                                                                                                                                                                                  | $\geq 1,62$ (3)                                                                   |
|                                                                   | АО «ТРАНСКАТ» (0,16), ООО «БЗЛ» (0,18), ООО «ММСК» (0,31), ООО «ДМЗ» (0,41), ОАО «КЗЦМ» (0,52), ООО «МУК» (0,52), ОАО «УТМК» (0,53), ООО «АР-МАНД» (0,56), ООО «ЛЕГИОН» (–)                                                                                                                    | АО «ФОСФОХИМ» (0,69), АО «УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,70), АО «СВЯТОГОР» (0,76), ООО «НТЦМ» (0,87), ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,90), ООО «РЭД-МЭДЖИК» (0,97), ООО «МЗОЦМ» (1,12), ООО «ТЕРРА» (1,26), ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (1,39) | ООО «ИН-ВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (3,86), ООО «ИКТ» (4,11), ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (8,06) |
| Коэф-<br>фи-<br>циент<br>абсо-<br>лютной<br>лик-<br>видно-<br>сти | $\leq 0,03$ (13)                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0,15 (6)                                                                                                                                                                                                                  | $\geq 0,51$ (2)                                                                   |
|                                                                   | ООО «АРМАНД» (0,00), АО «ТРАНСКАТ» (0,00), АО «СВЯТОГОР» (0,00), ООО «НТЦМ» (0,00), ООО «РЭД-МЭДЖИК» (0,00), ООО «ИНВЕСТ ТЕХНОЛОГИЯ» (0,00), ООО «МУК» (0,00), ООО «ТЕХНОЛОГИИ РЕЦИКЛИНГА» (0,01), ООО «БЗЛ» (0,01), ООО «ММСК» (0,02), ОАО «УТМК» (0,03), ОАО «КЗЦМ» (0,03), ООО «ЛЕГИОН» (–) | АО «УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ» (0,07), АО «ФОСФОХИМ» (0,12), ООО «МЗОЦМ» (0,16), ООО «ЗЦМ ПРОММАШ» (0,17), ООО «ДМЗ» (0,22), ООО «ТЕРРА» (0,36)                                                                                     | ООО «ИКТ» (2,85), ООО «КАМЕНСКАЯ КАТАНКА» (7,21)                                  |

**Таблица 7. Общероссийские показатели финансовой устойчивости и ликвидности, ОКВЭД 24.45**

**Table 7. All-Russian indicators of financial stability and liquidity, OKVED 24.45**

| <i>Показатели</i>                                             | <i>Существенно хуже среднего</i>                                  | <i>Среднеотраслевое значение</i>                                                                                                                                                                                                | <i>Существенно лучше среднего</i>                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коэффициент автономии                                         | $\leq 0,10$ (2)<br>ООО «ВИЛС-ТИТАН» (0,03),<br>ООО «НИКОМ» (0,07) | 0,30 (6)<br>ООО «АЛТАЙСПЛАВ» (0,12), ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (0,14),<br>ООО «УЗЦЛ» (0,18),<br>ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (0,21), ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (0,21),<br>ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТМЕТ» (0,34)                                               | $\geq 0,57$ (4)<br>ООО «РЕГИОНПРОМ» (0,57), ЗАО «ВП «ВТОРЦВЕТМЕТ» (0,88), АО «УРАЛРЕДМЕТ» (0,92),<br>ООО «НСПЛАВ» (0,92)    |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | $\leq -0,12$ (1)<br>ООО «ВИЛС-ТИТАН» (-0,22)                      | 0,10 (7)<br>ООО «НИКОМ» (-0,04),<br>ООО «АЛТАЙСПЛАВ» (0,02), ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (0,07),<br>ООО «УЗЦЛ» (0,18),<br>ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (0,19), ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (0,21),<br>ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТМЕТ» (0,34)                       | $\geq 0,39$ (4)<br>ООО «РЕГИОНПРОМ» (0,49),<br>ЗАО «ВП «ВТОРЦВЕТМЕТ» (0,85),<br>ООО «НСПЛАВ» (0,86), АО «УРАЛРЕДМЕТ» (0,91) |
| Коэффициент обеспеченности запасов                            | $\leq -0,52$ (1)<br>ООО «ВИЛС-ТИТАН» (-0,76)                      | 0,41 (8)<br>ООО «НИКОМ» (-0,06),<br>ООО «АЛТАЙСПЛАВ» (0,02), ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (0,28),<br>ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (0,36), ООО НПП «ХИММЕТПРОДУКТ» (0,73), ООО «РЕГИОНПРОМ» (1,17), ЗАО «ВП «ВТОРЦВЕТМЕТ» (1,34),<br>ООО «НСПЛАВ» (1,49) | $\geq 1,78$ (3)<br>АО «УРАЛРЕДМЕТ» (1,83),<br>ООО «УЗЦЛ» (3,03), ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТМЕТ» (6,05)                             |

|                                                      |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коэф-<br>фициент<br>покрытия<br>инвести-<br>ций      | $\leq 0,23$ (4)                                                                                                                 | 0,50 (5)                                                                                                                                                                                                                                                               | $\geq 0,75$ (3)                                                                                                                                                                             |
|                                                      | ООО «ЛМЗ<br>«ТИТАН» (0,14),<br>ООО «АЛТАЙ-<br>СПЛАВ» (0,17),<br>ООО «УЗЦЛ»<br>(0,18),<br>ООО НПП<br>«ХИММЕТПРО-<br>ДУКТ» (0,21) | ООО «НИКОМ» (0,27),<br>ООО «ЧЕРМЕТСНАБ»<br>(0,31), ООО «ЗАВОД<br>ПРОМЦВЕТМЕТ» (0,34),<br>ООО «ВИЛС-ТИТАН»<br>(0,36), ООО «РЕГИОН-<br>ПРОМ» (0,57)                                                                                                                      | ЗАО «ВП «ВТОРЦ-<br>ВЕТМЕТ» (0,91),<br>ООО «НСПЛАВ»<br>(0,92), АО «УРАЛ-<br>РЕДМЕТ» (0,93)                                                                                                   |
| Коэф-<br>фициент<br>текущей<br>ликвид-<br>ности      | $\leq 1,05$ (0)                                                                                                                 | 1,39 (9)                                                                                                                                                                                                                                                               | $\geq 2,38$ (3)                                                                                                                                                                             |
|                                                      |                                                                                                                                 | ООО «ЛМЗ «ТИТАН» (1,08),<br>ООО «АЛТАЙСПЛАВ»<br>(1,09), ООО «НИКОМ»<br>(1,21), ООО «УЗЦЛ» (1,22),<br>ООО «ВИЛС-ТИТАН»<br>(1,24), ООО НПП «ХИМ-<br>МЕТПРОДУКТ» (1,27),<br>ООО «ЧЕРМЕТСНАБ» (1,43),<br>ООО «ЗАВОД ПРОМЦВЕТ-<br>МЕТ» (1,51), ООО «РЕГИОН-<br>ПРОМ» (1,97) | ООО «НСПЛАВ»<br>(7,19), ЗАО «ВП<br>«ВТОРЦВЕТМЕТ»<br>(9,36), АО «УРАЛ-<br>РЕДМЕТ» (12,20)                                                                                                    |
| Коэф-<br>фициент<br>быстрой<br>ликвид-<br>ности      | $\leq 0,65$ (3)                                                                                                                 | 1,01 (6)                                                                                                                                                                                                                                                               | $\geq 1,62$ (3)                                                                                                                                                                             |
|                                                      | ООО «АЛТАЙ-<br>СПЛАВ» (0,25),<br>ООО «НИ-<br>КОМ» (0,25),<br>ООО «ЧЕР-<br>МЕТСНАБ»<br>(0,45)                                    | ООО «ЛМЗ «ТИТАН»<br>(0,85), ООО «ВИЛС-<br>ТИТАН» (0,88),<br>ООО НПП «ХИММЕТ-<br>ПРОДУКТ» (0,89),<br>ООО «РЕГИОНПРОМ»<br>(1,12), ООО «УЗЦЛ»<br>(1,15), ООО «ЗАВОД<br>ПРОМЦВЕТМЕТ» (1,42)                                                                                | ООО «НСПЛАВ»<br>(2,80), ЗАО «ВП<br>«ВТОРЦВЕТМЕТ»<br>(3,43), АО «УРАЛ-<br>РЕДМЕТ» (6,39)                                                                                                     |
| Коэффи-<br>циент аб-<br>солютной<br>ликвид-<br>ности | $\leq 0,03$ (1)                                                                                                                 | 0,15 (5)                                                                                                                                                                                                                                                               | $\geq 0,51$ (6)                                                                                                                                                                             |
|                                                      | ООО «ЧЕР-<br>МЕТСНАБ»<br>(0,00)                                                                                                 | ООО «НИКОМ» (0,04),<br>ООО «ЛМЗ «ТИТАН»<br>(0,05), ООО «АЛ-<br>ТАЙСПЛАВ» (0,10),<br>ООО НПП «ХИММЕТ-<br>ПРОДУКТ» (0,21),<br>ООО «ВИЛС-ТИТАН»<br>(0,22)                                                                                                                 | ЗАО «ВП «ВТОРЦ-<br>ВЕТМЕТ» (0,53),<br>ООО «РЕГИОН-<br>ПРОМ» (0,64),<br>ООО «ЗАВОД<br>ПРОМЦВЕТ-<br>МЕТ» (0,64),<br>ООО «УЗЦЛ» (0,81),<br>ООО «НСПЛАВ»<br>(1,97), АО «УРАЛ-<br>РЕДМЕТ» (4,08) |

Подводя итог проведенному анализу финансового состояния предприятий сектора цветной металлургии, отметим, что для отечественных металлургических компаний 2023 г. был ознаменован увеличением показателей производства и реализации, возобновлением дивидендных выплат и публикацией отчетных документов. В отрасли наметилось восстановление после кризисного периода 2022 г. Отечественные металлургические компании нарастили показатели производства и реализации, превысив предшествующий уровень, сложившийся на этапе действия западных санкционных ограничений и закрытия доступа на европейские рынки сбыта. Стабилизация ситуации, согласно оценке Министерства промышленности и торговли, произошла преимущественно за счет увеличения спроса и объемов реализации на внутреннем рынке.

### Список источников

1. *Абсаламова А.М.* Управление финансовой устойчивостью организации // XXV Всероссийский аспирантско-магистерский научный семинар, посвященный Дню энергетика: материалы конференции. Казань, 2022.
2. *Васильева Н.К., Тахумова О.В., Балоян С.С., Хастян А.М.* Аналитический инструментарий управления финансовой устойчивостью // Вестник Академии знаний. 2023. № 54 (1).
3. *Карпова М.В., Рознина Н.В., Дуничева С.Г.* Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 3.
4. *Пенкальская А.* Отчетность и результаты российских металлургических компаний за 2023 год. URL: <https://vtorion.ru/blog/article/otchetnost-rossijskih-metallurgicheskikh-kompanij-za-2023-god/> (дата обращения: 23.01.2025).
5. *Тихонцева Е.И.* Традиционные и комплексные подходы к оценке финансовой устойчивости предприятия // Актуальные проблемы развития экономики и управления: сборник научных статей по итогам III Всероссийской научно-практической студенческой конференции. Калининград, 2022.

### Информация об авторах

**М.П. Бутылина** – кандидат экономических наук; доцент кафедры экономики и государственного и муниципального управления Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия



**В.К. Войтелев** – аспирант Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

**С.В. Углев** – аспирант Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

### **Information about the authors**

**M.P. Butylina** – Candidate of Sciences in Economics; Associate Professor of the Department of Economics and Public and Municipal Management of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

**V.K. Voitelev** – graduate student of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

**S.V. Uglev** – graduate student of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 07.05.2025; одобрена после рецензирования 29.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.

The article was submitted 07.05.2025; approved after reviewing 29.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 242–255.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 242–255.

Научная статья

УДК 338.434

## **Технико-технологическая база как основа обеспечения эффективности растениеводства**

**Никита Владимирович Сидоренков**

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия, N\_sidorenkov@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена изучению состава, структуры и экономического содержания технико-технологической базы растениеводства во взаимодействии ее элементов: техника для обработки почвы, посева, ухода за растениями, уборки урожая; передовые агротехнологии, основанные на научных достижениях в области земледелия. Комплексное использование этих элементов позволяет повысить урожайность, качество продукции и обеспечить экономическую эффективность отрасли. Выполнен монографический анализ трактовки родственных понятий «технико-технологическая база», «материально-техническая база», «машинно-тракторный парк», «технико-технологическое обеспечение»; обоснованы актуальные задачи, направленные на повышение экономической эффективности производства в отрасли растениеводства на основе ее технико-технологического оснащения; показано место технико-технологической базы растениеводства в системе ресурсного потенциала сельскохозяйственного производства; выявлены причинно-следственные связи в системе освоения инновационных технологий в растениеводстве; доказано, что функциональные характеристики технико-технологической базы растениеводства выступают как ее ресурсно-целевой потенциал; обобщены общесистемные законы, экономические закономерности и определенные принципы формирования и использования технико-технологической базы растениеводства.

**Ключевые слова:** технико-технологическая база, техническое обеспечение, технологические инновации, растениеводство, экономическая эффективность



**Для цитирования:** Сидоренко Н.В. Техничко-технологическая база как основа обеспечения эффективности растениеводства // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 242–255.

Original article

## Technical and technological base as a basis for ensuring the efficiency of cropping

**Nikita Vladimirovich Sidorenkov**

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia,  
N\_sidorenkov@mail.ru

**Abstract.** The article is devoted to the study of the composition, structure and economic content of the technical and technological base of crop production in the interaction of its elements: equipment for tillage, sowing, plant care, harvesting; advanced agricultural technologies based on scientific achievements in the field of agriculture. The combination of these elements makes it possible to increase yields, product quality and ensure the economic efficiency of the industry. A monographic analysis of the interpretation of related concepts «technical and technological base», «material and technical base», «machine and tractor park», «technical and technological support» is performed; urgent tasks aimed at increasing the economic efficiency of production in the crop industry based on its technical and technological equipment are substantiated; the place of technical and technological support is shown. the basis of crop production in the system of resource potential of agricultural production; revealed cause-and-effect relationships in the system of development of innovative technologies in crop production; It is proved that the functional characteristics of the technical and technological base of crop production act as its resource-target potential; system-wide laws, economic patterns and certain principles of formation and use of the technical and technological base of crop production are generalized.

**Keywords:** technical and technological base, technical support, technological innovations, crop production, economic efficiency

**For citation:** Sidorenko N.V. Technical and Technological base as a basis for ensuring crop production efficiency // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 242–255.

Растениеводство является важной отраслью сельского хозяйства, которая обеспечивает получение различных видов растениеводческой продукции. Одним из приоритетных направлений повышения эффективности деятельности предприятий растениеводства является их устойчивое технико-технологическое обеспечение.

Технико-технологическая база растениеводства (ТТБР) включает в себя комплекс машин, оборудования, агротехнических приемов и методов, применяемых для возделывания сельскохозяйственных культур. ТТБР имеет существенное значение для развития сельского хозяйства в целом. В условиях санкционного диктата, изменения вектора конкуренции на продуктовых и сельскохозяйственных рынках, важно обеспечить высокую эффективность производства на базе использования передовых инновационных технологий.

Проблема технического обновления сельскохозяйственных организаций в соответствии с требованиями технологического уклада не теряет своей актуальности, а ее решение обуславливается наполняемостью составляющих элементов ТТБР, условий ее эксплуатации, организации воспроизводственных процессов, инновационной восприимчивости, адаптивности к изменениям, в том числе и глобального свойства.

В этой связи исследование, направленное на решение приоритетной задачи выбора способов и инструментов модернизации машинно-тракторного парка в соответствии с используемыми технологическими новшествами, является актуальным и своевременным.

В целях уточнения научно-методических положений развития ТТБР необходимо рассмотреть ряд аспектов, связанных с трактовкой экономического содержания понятий, относящихся к данной области исследования: техническая база, технологии производства, эффективность использования ТТБР и ряд других.

Оценка качества развития производительных сил на отраслевом уровне является важным показателем эффективности отрасли растениеводства. Для этого используется ряд ключевых понятий, таких как, «материально-техническая база», «технико-технологическое обеспечение», «машинно-тракторный парк», «технический потенциал», «технико-технологическая база». Эти связанные между собой дефиниции по-разному трактуются учеными, компетентными в данной сфере, и отражают различные аспекты технологического оснащения, технического потенциала и материальных ресурсов, необходимых для развития производства в отрасли.

Экономическое содержание материально-технической базы (МТБ) трактуется как «совокупность материальных, вещественных элементов, средств производства, рабочей силы, которые используются в сельскохозяйственном производстве» [5; 8].



МТБ включает в себя в качестве средств труда основные производственные фонды – здания, сооружения, машины, оборудование, другие долгосрочные материальные активы, необходимые для осуществления хозяйственной деятельности в растениеводстве.

Помимо основных фондов, МТБ, и именно в этом заключается одно из ее отличий от технико-технологической базы (ТТБ), включает и оборотные средства, относящиеся к категории «предметы труда», – сырье, материалы, топливо, энергию и другие ресурсы, необходимые для осуществления производственного процесса. Наличие достаточных оборотных средств является определяющим условием бесперебойной работы агроформирований.

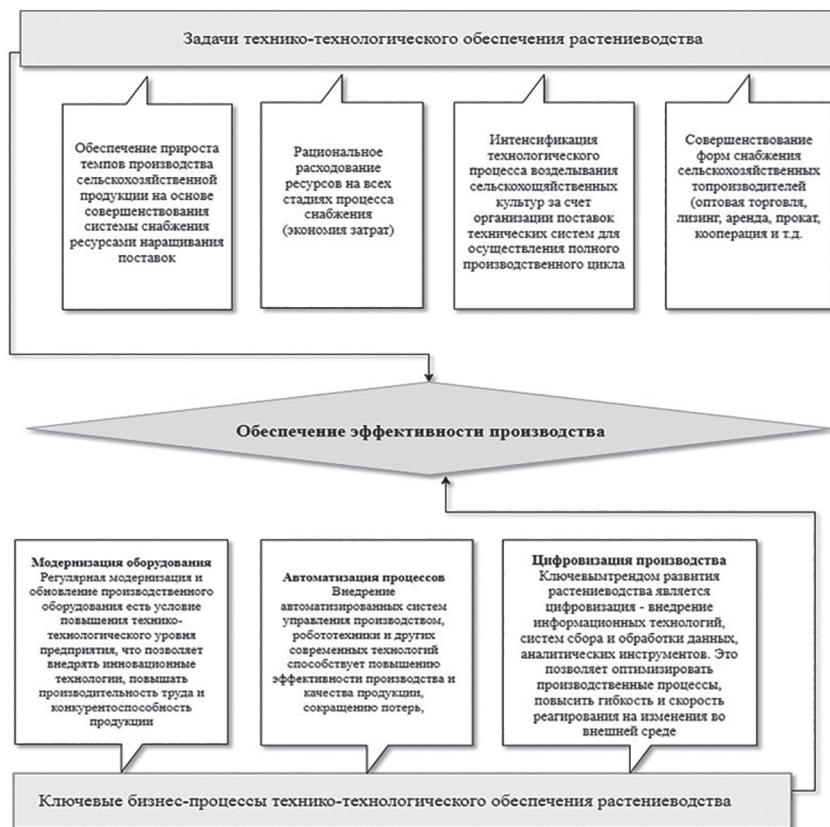
В научном исследовании В.И. Дерена и А.В. Мосоловича дано ёмкое определение МТБ сельскохозяйственного предприятия как совокупности условий производства, отражающих степень инновационности средств и предметов труда в условиях сложившейся в данный момент времени экономической модели [3].

При этом следует оценивать не только наличие, но и эффективность использования МТБ. Показатели фондоотдачи, фондоемкости и материалоемкости отражают степень рационального использования основных фондов и оборотных средств предприятия. В изученной литературе акцентируется внимание и на показателях капиталоемкости, энергоемкости и топливоемкости. Кроме того, отмечается значительный разброс факторов инновационного развития в зависимости от уровня их влияния на МТБ и ресурсоемкость производимой в растениеводстве продукции [5; 6; 10; 14; 15].

А.И. Индюков, рассматривая МТБ агропроизводства как элемент ресурсного потенциала, включает в ее состав землю [4]. По этому поводу Н.Н. Кононова приводит вполне обоснованный контраргумент и считает, что «земельные ресурсы, исходя из их сущности как фактора производства, следует относить не к материально-техническим, а к материально-биологическим элементам производительных сил, отличающихся спецификой происхождения и воспроизводства [6].

Технико-технологическое обеспечение базируется на общественном разделении труда и сложившимися в аграрной сфере производственными отношениями, то есть, по сути, это товарообмен сельскохозяйственной продукцией и продукцией сельхозмашиностроения, с целью удовлетворения технологического спроса.

Технико-технологическое обеспечение содействует взаимосвязи между сферами производства и потребления в форме процесса планомерного и комплексного оснащения сельскохозяйственных организаций необходимыми ресурсами [9] и является одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей (рисунк 1).



**Рисунок 1. Повышение эффективности использования технико-технологического обеспечения сельскохозяйственного производства**

**Figure 1. Improving the efficiency of using technical and technological support for agricultural production**

*Источник: авторская разработка*



Машинно-тракторный парк как важнейшая составляющая технико-технологического обеспечения растениеводства является сложной системой и изучается комплексно с позиций оснащенности техникой, обновления и модернизации, а также использования в производственном процессе.

Машинно-тракторный парк представляет собой совокупность сельскохозяйственных машин, тракторов и другой техники, необходимой для выполнения механизированных работ в растениеводстве. Оценка оснащенности сельхозтехники является значимым индикатором технического потенциала отрасли.

Регулярное обновление и модернизация машинно-тракторного парка позволяет повысить производительность, снизить затраты на ремонт и техобслуживание, а также минимизировать потери урожая при уборке. Это способствует повышению эффективности агропроизводства.

Своевременный и качественно проведенный анализ показателей использования машинно-тракторного парка – коэффициент сменности, коэффициент технической готовности, производительность труда, производительность агрегата на операции – ориентирован на выявление резервов повышения эффективности использования техники.

Технический потенциал отрасли определяется такими важнейшими индикаторами, как:

- состояние основных производственных фондов (показатели износа, годности и обновления основных фондов отражают техническую оснащенность и инвестиционную активность в отрасли);
- уровень внедрения новых технологий (показатели освоения передовых технологических процессов, доли инновационной продукции и затрат на НИОКР свидетельствуют о технологическом развитии отрасли);
- кадровый потенциал (квалификация и компетенции инженерно-технических работников, рабочих и управленческого персонала; развитие системы профессионального обучения является ключевым фактором повышения технического уровня отрасли).

Одним из несомненных достижений современной экономической науки является разработка вопроса о сущности, составе и развитии ресурсного потенциала как надсистемы технико-техно-

логической базы растениеводства (ТТБР). В то же время важность и специфичность формирования и использования ТТБР требуют дальнейшей реализации эвристического потенциала.

В контексте настоящего исследования требует уточнения содержание категории «техничко-технологическая база растениеводства», ее состав, особенности формирования и место в системе производительных сил.

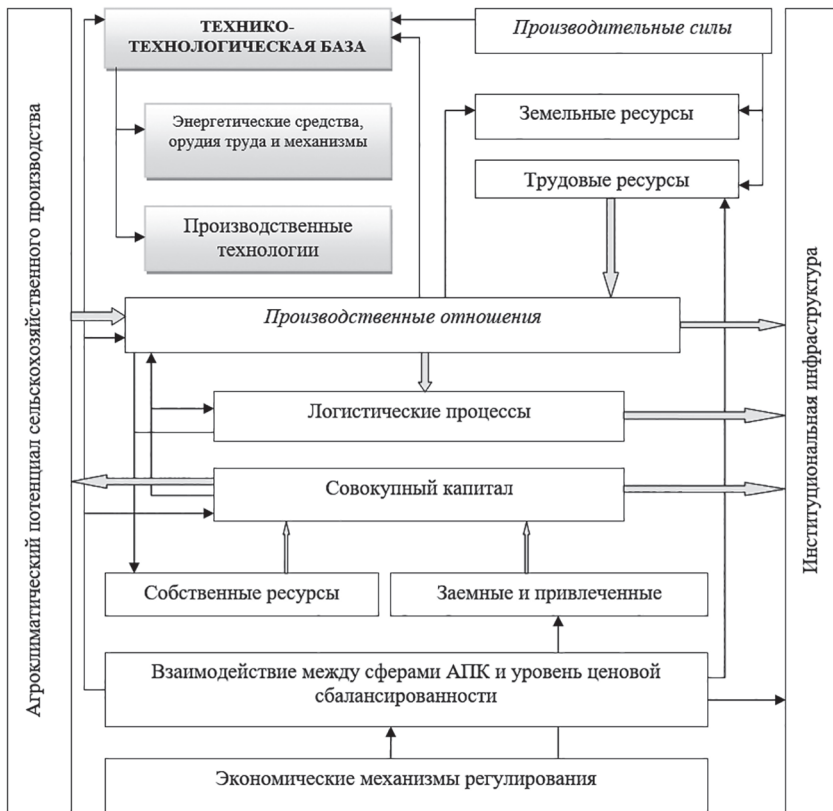
Под ТТБР К.Э. Тюпаков понимает «сложную производственную подсистему, элементами которой являются современные зональные агротехнологии возделывания культур и реализующие их средства механизации и автоматизации производственных процессов» [10].

Формой принципиальных обновлений объектов различного уровня традиционно выступают процессы модернизации, переоснащения, инновационного развития, освоения достижений НТП, также являющиеся средством обеспечения эффективности воспроизводства технической базы.

Исходя из этого, модернизацию ТТБР Кононова Н.Н. конкретизирует как «форму ускоренного воспроизводства материально-технической базы хозяйствующих субъектов, генерирующую возможность их технологического прорыва и обеспечивающую эффективность их функционирования» [6].

ТТБР является составляющей ресурсного потенциала сельскохозяйственного производства, состав которого проиллюстрирован на *рисунке 2* [7]. Она представляет собой совокупность средств производства, используемых в отрасли для выпуска конечной продукции, и включает в себя машины, оборудование, инструменты, приспособления и другие технические средства, применяемые в производственном процессе. Оценка состояния ТТБР позволяет выявить уровень технической оснащенности предприятий, степень внедрения передовых технологий и эффективность использования материально-технических ресурсов. Заметим, что в состав ТТБР не входит непосредственный производитель, хотя рабочая сила и является прямым участником создания экономических благ.

Отличие ТТБР от производственного цикла в растениеводстве заключается в том, что в основе процесса производства лежит взаимодействие производительных сил и производственных отношений.



**Рисунок 2. Техничко-технологическая база растениеводства в системе ресурсного потенциала**

**Figure 2. Technical and technological base of crop production in the system of resource potential**

*Источник:* разработано автором по [7]

В то время как сами производственные отношения генерируются процессами формирования и использования составляющих элементов ТТБР.

При формировании ТТБР базовая роль принадлежит орудиям труда, по мере совершенствования, которых увеличивается техническая и энергетическая вооруженность. Совершенствование ТТБР

на базе НТП приводит к качественным сдвигам технико-технологического характера.

Кононова Н.Н. предлагает выделять в ресурсном обеспечении технико-технологическую подсистему, «представляющую собой совокупность средств производства, комбинации которых позволяют применять технологии, обеспечивающие эффективное функционирование экономических систем и их воспроизводство в контексте стратегии их развития. Подсистема технико-технологического обеспечения формирует технологический базис экономических систем» [6].

Творческое переосмысление концепта позволяет резюмировать, что ТТБР следует рассматривать в диалектическом единстве содержания (энергомашин, механизмы, орудия труда) и формы использования технических ресурсов (производственные технологии).

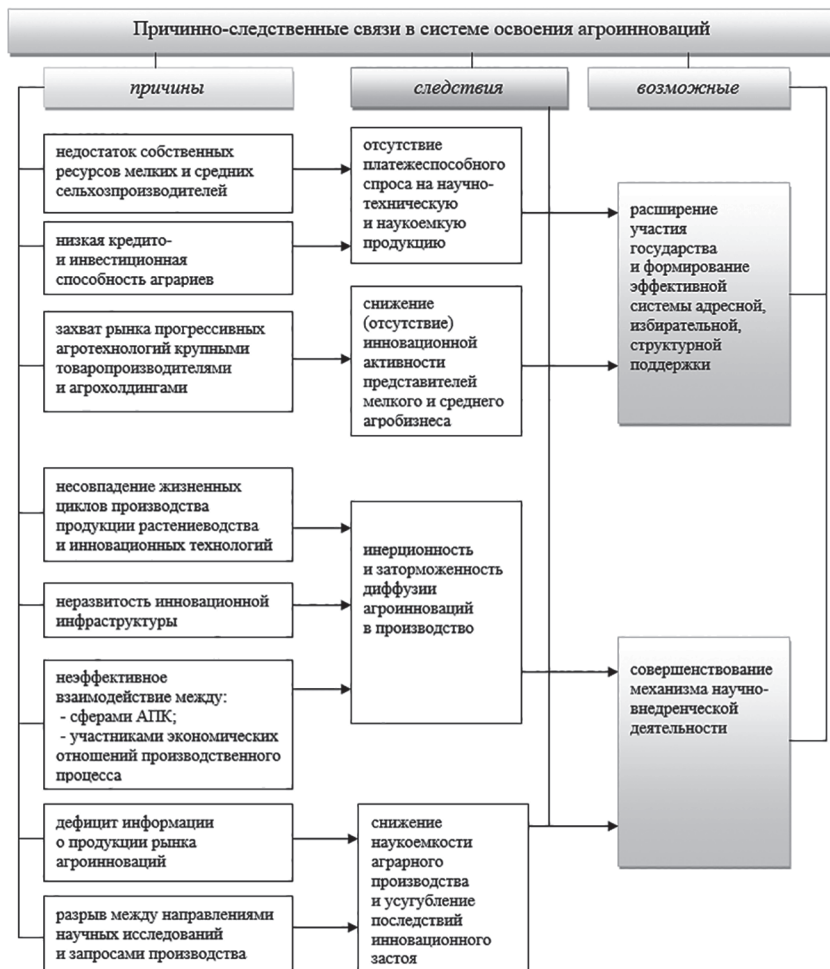
Здесь следует признать, что несмотря на адаптацию системы государственного стимулирования инновационной деятельности к условиям санкционного противостояния, в растениеводстве пока не наступило коренного перелома.

Считаем, что процесс формирования ТТБР имеет двойственную природу, что позволяет представить его как естественно-эволюционный процесс и как процесс инновационного развития.

Особенности освоения технико-технологических инноваций в производстве продукции растениеводства определяются спецификой сельскохозяйственной деятельности и влиянием комплекса факторов внешнего и внутреннего свойств (рисунки 3).

Техническая база, в совокупности с применяемыми технологиями, определяют производственную и экономическую эффективность, производительность труда, валовые сборы и качество продукции растениеводства. Номенклатурный и количественный состав ТТБР должен быть максимально адаптирован к почвенным и природно-климатическим условиям размещения, размерам землепользования и направлению специализации товаропроизводителя [10], что обеспечивает:

- оптимальные условия роста и развития сельскохозяйственных культур;
- своевременное и качественное выполнение механизированных работ согласно технологическим картам с минимальными издержками;

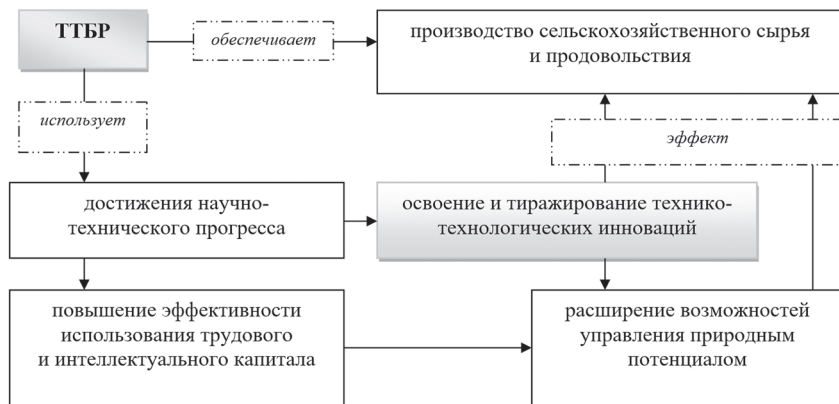


**Рисунок 3. Особенности внедрения технологических инноваций в ТТБР**

**Figure 3. Features of the introduction of technological innovations in the TBT**

*Источник: систематизировано автором по [1; 9; 11]*

- повышение рентабельности продукции и эффективности производства.



**Рисунок 4. Функциональное предназначение технико-технологической базы растениеводства**

**Figure 4. Functional purpose of the technical and technological base of crop production**

*Источник:* разработано автором по [2; 3; 10]

Функциональные характеристики ТТБР выступают как ее ресурсно-целевой потенциал (рисунок 4).

ТТБР отличается высокой степенью зависимости от отраслей сельскохозяйственного машиностроения, электроэнергетики, транспорта. Это определяет специфику ее формирования и использования при взаимодействии с подсистемами хранения, переработки, логистики и сбыта растениеводческой продукции.

При этом необходимо понимать, что эффект от проведения мероприятий по комплексной механизации, автоматизации, роботизации, цифровизации повышается при соблюдении следующих условий баланса:

- технической оснащенности и специализации агропредприятия;
- технической оснащенности и масштабов производства;
- технической оснащенности и уровнем использования прогрессивных технологий.

Оптимальная численность механизаторов, обеспечивающая сменность использования и высокую техническую готовность машин,

способствует рациональному использованию технических средств. Уровень технической вооруженности труда напрямую связан с его производительностью. Экономии затрат можно достичь за счет кооперации при эксплуатации техники повышенной мощности и короткого периода использования, должной организации технического обслуживания и ремонта [4, 12, 13]. ТТБР положительно влияет на устойчивость экономического роста, участвуя в создании общественных благ, формировании валового продукта сельского хозяйства.

Одним из ключевых направлений модернизации ТТБР является систематическая замена устаревшей техники на новые энергоэффективные и высокопроизводительные модели. Это позволяет повысить надежность, снизить эксплуатационные затраты и увеличить выработку на единицу техники. Другим направлением модернизации парка техники, зачастую более экономически выгодным, выступает замена ключевых узлов, агрегатов и комплексов, продлевающая срок их эксплуатации, повышающая функциональность и эффективность использования.

Внедрение передовых технологий, электрификация, автоматизация и точное земледелие повышают производительность и экологичность бизнес-процессов в растениеводстве. Внедрение систем точного земледелия, датчиков контроля, бортовых компьютеров и других ИТ-решений позволяет повысить точность и производительность всех технологических операций. В свою очередь, важным фактором повышения конкурентоспособности аграрного предприятия становится цифровизация техники.

Подводя итоги, отметим, что эффективное использование ТТБР, подкрепленное государственной поддержкой, является ключевым фактором успеха для любого аграрного предприятия. Реалии сегодняшнего дня выстраивают перед руководством аграрных предприятий задачи экономического обоснования способов проведения технико-технологической модернизации. От эффективности управленческих решений зависит повышение производительности труда и общая рентабельность агробизнеса.

Переход к высокотехнологичному укладу развития инициирует необходимость качественных преобразований в контексте формируемой модели ориентации агроэкономики на экспорт. Техничко-технологическое обеспечение является одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности сельскохозяй-

ственных товаропроизводителей, что обусловлено высоким уровнем капиталоемкости производства сельскохозяйственной продукции и масштабными текущими расходами на содержание и эксплуатацию технических систем.

В результате проведенного исследования сделан вывод о том, что практика формирования и использования ТТБР получила свою реализацию в разработке технологических карт, которые содержат информацию о технологических процессах в разрезе отдельных сельскохозяйственных культур, используемых на каждой технологической операции агрегатах, а также их производительности.

Результаты исследования подтвердили ключевую роль технико-технологических новшеств в повышении эффективности производства в отрасли растениеводства. Перспективы развития данной области связаны с дальнейшим внедрением инноваций и современных технологий, а также с обновлением машинно-тракторного парка. Важно продолжать работу по совершенствованию технической оснащенности растениеводства, что обеспечивает высокий уровень эффективности производства. Только таким образом можно обеспечить стабильное развитие сельского хозяйства и повысить его конкурентоспособность.

### **Список источников**

1. *Ашмарина Т.И., Москальченко Д.А.* Инновационные технологии в сельскохозяйственной деятельности // Международный научный журнал. 2018. № 2.
2. *Голубев А.В.* Возможности научно-технического прогресса и инновационного развития в сельском хозяйстве // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 11.
3. *Дерен В.И., Мосолович А.В.* Экономические ресурсы и материально-техническая база общества: разные траектории // Прикладные экономические исследования. 2016. № 2 (12).
4. *Индюков А.И.* Формирование и использование материально-технической базы в сельском хозяйстве на инновационной основе (теоретический аспект). Ставрополь, 2013.
5. *Коротких Ю.С.* Совершенствование организационно-экономического механизма взаимодействия сельхозтоваропроизводителей с машинно-технологическими станциями // Инновации и инвестиции. 2020. № 2.
6. *Кононова Н.Н., Улезько А.В.* Тенденции развития технико-технологической базы сельского хозяйства // Экономика сельского хозяйства России. 2020. № 6.



7. *Азаркова Л.В., Малов Г.И.* Направления и механизмы обеспечения воспроизводства технической базы сельскохозяйственных организаций. М., 2019.
8. *Медведева Т.Н., Фарвазова Э.А., Шарапова В.М., Шарапова Н.В.* Тенденции развития ресурсного потенциала апк курганской области // Проблемы современной экономики. 2020. № 3 (75).
9. *Татусова А.А., Чутчева Ю.В.* Современное состояние технико-технологической базы сельского хозяйства России // Бизнес и дизайн ревю, 2021. № 4(24).
10. *Тюпаков К.Э., Батракова Н.В., Мертинс Ю.В.* Экономическая эффективность технологических инноваций в растениеводстве // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1 (45).
11. *Ченик А.Г.* Техничко-технологическое развитие агропромышленного комплекса России: условия и перспективы // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. 2023. № 1 (44).
12. *Кирица А.А., Чутчева Ю.В., Коротких Ю.С.* Цифровые трансформации в сельском // Агроинженерия. 2021. № 5 (105).
13. *Кирица А.А., Авдеев Ю.М., Чутчева Ю.В.* Зарубежный опыт лизинга в сельском хозяйстве // Экономика сельского хозяйства России. 2021. № 2.
14. *Реймер В.В.* Организационно-экономическое обеспечение эффективности агропромышленного комплекса (на примере Амурской области): автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2003.
15. *Шутенко А.А.* Организационно-экономический механизм материально-технического обеспечения сельского хозяйства. Благовещенск, 2006.

### Информация об авторе

**Н.В. Сидоренков** – аспирант Кубанского государственного аграрного университета имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия  
Information about the author

### Information about the authors

**N.V. Sidorenkov** – graduate student of the Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Статья поступила в редакцию 28.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 13.05.2025.

The article was submitted 28.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 13.05.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 256–271.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 256–271.

Научная статья

УДК 332

## **Влияние корпоративной социальной ответственности на эффективность бизнеса: интеграция теоретических моделей и эмпирических исследований**

**Максим Алексеевич Фролов**

Московский гуманитарно-технологический университет – Москов-  
ский архитектурно-строительный институт, г. Москва, Россия

**Аннотация.** Корпоративная социальная ответственность (КСО) представ-  
ляет собой комплексное и многогранное явление, получившее широкое рас-  
пространение в современном бизнесе. Будучи тесно связанной с концепцией  
устойчивого развития, КСО отражает стремление компаний интегрировать  
социальные и экологические аспекты в свою деятельность, выстраивая  
конструктивные отношения со всеми заинтересованными сторонами.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, уровни  
развития корпоративной социальной, факторы развития КСО в России,  
Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности и эффективности  
бизнеса в России

**Для цитирования:** Фролов М.А. Влияние корпоративной социальной  
ответственности на эффективность бизнеса: интеграция теоретических  
моделей и эмпирических исследований // Вестник Московского финансово-  
юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 256–271.



Original article

## The impact of corporate social responsibility on business performance: integrating theoretical models and empirical research

Maksim A. Frolov

University of Humanities and Technology – Moscow Institute of Architecture and Civil Engineering, Moscow, Russia

**Abstract.** Corporate social responsibility (CSR) is a complex and multifaceted phenomenon that has become widespread in modern business. Closely related to the concept of sustainable development, CSR reflects the desire of companies to integrate social and environmental aspects into their activities, building constructive relationships with all stakeholders.

**Keywords:** corporate social responsibility, levels of corporate social development, factors of CSR development in Russia, Relationship between corporate social responsibility and business efficiency in Russia

**For citation:** Frolov M.A. The impact of corporate social responsibility on business efficiency: integration of theoretical models and empirical research // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 256–271.

Становление и развитие практик корпоративной социальной ответственности обусловлено рядом фундаментальных факторов, среди которых особо выделяются возрастающая роль нематериальных активов в обеспечении конкурентоспособности бизнеса, повышение требований общества к этичности и прозрачности деятельности компаний, а также глобализация экономических процессов [2, с. 119].

Несмотря на относительную новизну самого термина, идея социальной ответственности бизнеса имеет достаточно длительную историю. Еще в начале XX в. ряд предпринимателей, таких как Генри Форд и Джон Рокфеллер, реализовывали масштабные социальные и благотворительные программы, признавая свои обязательства перед обществом. Однако системный характер КСО приобрела лишь во второй половине прошлого столетия, когда под влиянием общественных движений, профсоюзов и государственного регулирования компании начали активно внедрять принципы социальной ответственности в свою деятельность.

В настоящее время корпоративная социальная ответственность прочно вошла в практику ведущих мировых корпораций, став неотъемлемым элементом их стратегий и бизнес-моделей. Согласно данным международной организации «CSR Europe», более 90 % крупнейших европейских компаний регулярно публикуют нефинансовые отчеты, раскрывающие их достижения в области КСО. Аналогичная тенденция наблюдается и в других регионах мира, свидетельствуя о глобальном характере распространения принципов социальной ответственности в бизнес-среде.

Вместе с тем, несмотря на общность базовых установок, практическая реализация КСО имеет свои особенности в разных странах, обусловленные спецификой их социально-экономического развития, культурными традициями и моделью взаимодействия бизнеса и общества. Так, в США доминирует либеральная модель КСО, предполагающая добровольность социальных инициатив компаний и минимальное вмешательство государства в эту сферу [14, с. 15]. Европейским странам, напротив, присуща более активная роль государственных институтов в продвижении принципов социальной ответственности, находящая отражение в соответствующих законодательных нормах и требованиях. Что касается развивающихся стран, то здесь практики КСО зачастую носят фрагментарный характер, будучи сконцентрированными преимущественно в сырьевом секторе экономики и крупных компаниях с государственным участием.

Российская модель корпоративной социальной ответственности находится в процессе становления, отражая противоречивость и неоднородность социально-экономического развития страны. С одной стороны, ряд крупнейших отечественных корпораций, прежде всего сырьевого сектора, демонстрируют высокий уровень приверженности принципам КСО, реализуя масштабные социальные и экологические программы [11, с. 37]. С другой стороны, большинство компаний, особенно представителей малого и среднего бизнеса, пока не рассматривают социальную ответственность в качестве приоритета, ограничиваясь выполнением базовых законодательных требований.

Подобная ситуация во многом обусловлена спецификой институциональной среды, характеризующейся недостаточной развитостью механизмов взаимодействия бизнеса, власти и общества, а также невысоким уровнем доверия между этими субъектами. Кроме того,



существенное влияние оказывают ограниченность финансовых и организационных ресурсов компаний, отсутствие системы льгот и преференций для социально ответственного бизнеса, а также недостаточная информированность общества о сути и значении КСО [11, с. 38].

Несмотря на указанные проблемы, в последние годы в России наблюдается позитивная динамика развития института корпоративной социальной ответственности. Все большее число компаний начинают осознавать стратегическую значимость КСО, рассматривая ее не как дань моде или маркетинговый ход, а как осознанную необходимость, позволяющую обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость бизнеса [5, с. 345]. Расширяется практика подготовки нефинансовой отчетности, растет число компаний, присоединившихся к Социальной хартии российского бизнеса и другим добровольным инициативам в сфере КСО [13, с. 154].

Важную роль в продвижении принципов социальной ответственности играют общественные организации и экспертное сообщество. Так, Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) реализует комплекс мероприятий, направленных на популяризацию КСО, включая проведение конкурсов лучших практик, организацию обучающих семинаров и конференций, разработку методических рекомендаций [14, с. 16]. Активную деятельность в этой сфере ведут также Ассоциация менеджеров России, Торгово-промышленная палата РФ и ряд других бизнес-объединений.

Существенное значение для развития КСО в России имеет позиция государства, которое в последние годы демонстрирует растущий интерес к данной проблематике. Свидетельством этого является включение вопросов социальной ответственности в ряд стратегических документов, таких как Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г., Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 г. и др. Кроме того, государство предпринимает определенные шаги по созданию благоприятных условий для развития КСО, в частности, в области совершенствования законодательства, налогового стимулирования благотворительной деятельности, поддержки социального предпринимательства и т.д.

Однако говорить о наличии целостной государственной политики в сфере КСО пока преждевременно. Большинство инициатив

носит точечный характер, не образуя системы последовательных и скоординированных действий [14, с. 16]. Сохраняется недоверие между властью и бизнесом, препятствующее их эффективному взаимодействию в решении социальных проблем. В этой связи важной задачей является выстраивание конструктивного диалога государства и делового сообщества, направленного на выработку общего видения роли и места КСО в развитии страны.

Не менее значимым фактором, определяющим перспективы развития корпоративной социальной ответственности в России, является отношение к ней со стороны общества. Несмотря на растущую информированность граждан о КСО, уровень их вовлеченности в соответствующие инициативы бизнеса остается довольно низким. Во многом это объясняется недоверием к бизнесу, сформировавшимся в 1990-е гг., а также недостаточной прозрачностью и подотчетностью компаний в части реализации заявленных социальных программ.

Преодоление данных проблем требует активных усилий как со стороны самого бизнеса, так и других заинтересованных сторон – государства, СМИ, некоммерческих организаций и т.д. Необходима последовательная работа по повышению информационной открытости компаний, продвижению лучших практик КСО, вовлечению граждан в обсуждение и реализацию социальных инициатив. Только на основе конструктивного диалога и партнерства всех общественных сил возможно формирование в России зрелой модели социальной ответственности, отвечающей долгосрочным интересам устойчивого развития.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о влиянии КСО на эффективность и конкурентоспособность бизнеса. Несмотря на то, что концепция социальной ответственности традиционно противопоставлялась идее максимизации прибыли, в настоящее время все больше исследований свидетельствуют о позитивной взаимосвязи между КСО и финансовыми результатами деятельности компаний [6, с. 37].

Реализация принципов КСО способствует укреплению репутации и бренда компании, повышению лояльности потребителей и сотрудников, улучшению отношений с местными сообществами и органами власти. Социально ответственные практики позволяют также снизить нефинансовые риски, связанные с экологическими



и социальными аспектами деятельности, повысить инвестиционную привлекательность бизнеса [9, с. 22].

Вместе с тем, реализация КСО сопряжена с определенными издержками и вызовами для компаний. Внедрение социально ответственных практик требует выделения значительных финансовых, кадровых и временных ресурсов, что может негативно сказаться на краткосрочных финансовых показателях [1, с. 11]. Кроме того, активная социальная позиция компании может вызвать повышенное внимание и давление со стороны различных групп стейкхолдеров, требующих учета их интересов в деятельности бизнеса.

Таким образом, влияние КСО на эффективность бизнеса носит неоднозначный характер и во многом зависит от специфики конкретной компании, отрасли и институциональной среды. В целом, как показывают исследования, в долгосрочной перспективе выгоды от реализации принципов КСО, как правило, перевешивают связанные с этим издержки [8, с. 92]. Однако для того чтобы эти выгоды реализовались, необходим стратегический подход к КСО, предполагающий ее интеграцию в ключевые бизнес-процессы и увязку с долгосрочными целями развития компании.

В российских условиях взаимосвязь между КСО и эффективностью бизнеса проявляется противоречиво. С одной стороны, реализация социальных программ воспринимается многими компаниями как дополнительная нагрузка, не приносящая очевидных выгод. С другой стороны, наличие добровольной социальной активности становится все более значимым фактором корпоративной репутации и инвестиционной привлекательности, особенно для крупных публичных компаний [12, с. 859].

Проведенные исследования показывают, что российские компании, реализующие принципы КСО, демонстрируют в среднем более высокие показатели рыночной стоимости и финансовой результативности по сравнению с компаниями, игнорирующими эту сферу деятельности [4, с. 85]. При этом наиболее существенное позитивное влияние оказывают инвестиции в развитие человеческого капитала, защиту окружающей среды и поддержку местных сообществ.

Вместе с тем, эффективность КСО в российских условиях во многом сдерживается недостаточной стратегической ориентацией соответствующих программ, их слабой увязкой с потребностями

основной деятельности и интересами ключевых стейкхолдеров [11, с. 39]. Многие инициативы носят разовый или декларативный характер, не подкрепляясь должными организационными изменениями и ресурсным обеспечением.

Преодоление этих ограничений требует освоения компаниями современных управленческих технологий в сфере КСО, использования лучших международных стандартов и практик социальной отчетности, расширения взаимодействия с заинтересованными сторонами. Важную роль в этом процессе могут сыграть отраслевые бизнес-ассоциации, экспертное сообщество, образовательные и научные организации.

Особого внимания заслуживает проблема развития КСО в среде малого и среднего бизнеса, который составляет основу экономики многих российских регионов. В настоящее время вовлеченность этого сегмента предпринимательства в реализацию социально ответственных практик остается крайне низкой [6, с. 33]. Причины этого связаны как с ограниченностью ресурсов и недостатком соответствующих компетенций, так и с восприятием КСО как уделом крупных компаний.

Развитие КСО в секторе малого и среднего предпринимательства (МСП) несет в себе значительный потенциал для решения социальных проблем локальных сообществ, а также укрепления общественной легитимности и устойчивости самого бизнеса [1, с. 12]. Реализация даже небольших по масштабу социальных инициатив способна оказать ощутимое позитивное влияние на качество жизни в небольших городах и сельских поселениях, где МСП зачастую выступает основным работодателем и налогоплательщиком.

Для стимулирования социальной активности предприятий малого и среднего бизнеса необходимы системные меры поддержки как со стороны государства, так и других заинтересованных субъектов – крупных компаний, некоммерческих организаций, учреждений образования и науки. Речь идет о создании благоприятной институциональной среды, предполагающей наличие ясных и стабильных «правил игры», финансовых и налоговых стимулов, информационной и методической помощи, площадок для обмена лучшими практиками КСО.



Важно также учитывать специфику МСП при разработке и реализации программ и инициатив в области социальной ответственности. В отличие от крупного бизнеса, предприятия этого сектора не обладают достаточными ресурсами для масштабных социальных инвестиций и зачастую вынуждены ограничиваться точечными акциями, привязанными к локальным проблемам и потребностям местного населения. В этой связи оптимальной стратегией продвижения КСО в среде МСП представляется поэтапное наращивание соответствующей активности, начиная с простейших форм благотворительности и волонтерства и постепенно переходя к более комплексным социальным программам, интегрированным в бизнес-процессы компании.

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд ключевых выводов о состоянии и перспективах развития корпоративной социальной ответственности в России.

Для систематизации уровней развития корпоративной социальной ответственности в России предлагается следующая классификация (*таблица 1*).

**Таблица 1. Уровни развития корпоративной социальной ответственности в России**  
**Table 1. Levels of corporate social responsibility development in Russia**

| <i>Уровень</i> | <i>Характеристики</i>                                                                        |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Начальный      | Разовые благотворительные акции, фрагментарные социальные инициативы                         |
| Базовый        | Систематическая благотворительная деятельность, отдельные социальные и экологические проекты |
| Стратегический | Комплексные долгосрочные социальные инвестиции, интегрированные в бизнес-стратегию компании  |

Анализ данной таблицы показывает, что развитие КСО в России происходит поэтапно, от базовых форм благотворительности к более комплексным и стратегически ориентированным подходам. При этом большинство российских компаний, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, находятся на начальном или базовом уровне, в то время как крупные корпорации демонстрируют тенденцию к переходу на стратегический уровень КСО.

Для наглядного представления уровней развития корпоративной социальной ответственности в России предлагается следующая схема (рисунк 1).

Концепция КСО получает все большее признание и распространение в российском бизнес-сообществе, постепенно становясь частью корпоративных стратегий и практик управления. Ведущие отечественные компании реализуют комплексные социальные и экологические программы, демонстрируя растущую вовлеченность в решение общественно значимых проблем.

Несмотря на позитивные изменения, уровень развития КСО в России пока существенно отстает от показателей экономи-



**Рисунок 1. Уровни развития корпоративной социальной ответственности в России**

**Figure 1. Levels of development of corporate social responsibility in Russia**



чески развитых стран. Большинство компаний, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, не рассматривают социальную ответственность как стратегический приоритет, ограничиваясь выполнением базовых законодательных требований.

Для более детального понимания факторов, влияющих на развитие КСО в России, рассмотрим *таблицу 2*.

**Таблица 2. Основные факторы развития КСО в России**

**Table 2. Key factors in the development of corporate social responsibility in Russia**

| <i>Фактор</i>      | <i>Характеристика</i>                                                                          |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внешние стимулы    | Давление стейкхолдеров, требования международных рынков и партнеров                            |
| Внутренние стимулы | Ценности и убеждения собственников и менеджмента, стремление к устойчивому развитию            |
| Барьеры            | Неблагоприятная институциональная среда, ограниченность ресурсов компаний, недостаток стимулов |

Анализ представленных факторов свидетельствует о комплексном характере влияния на развитие КСО в России. Внешние стимулы, такие как давление стейкхолдеров и требования международных рынков, играют важную роль в продвижении принципов социальной ответственности. Однако не менее значимыми являются внутренние стимулы, связанные с ценностными ориентациями руководства компаний. При этом существующие барьеры, в частности неблагоприятная институциональная среда, существенно ограничивают потенциал развития КСО.

Для визуализации взаимосвязи и взаимовлияния различных факторов, определяющих развитие КСО в России, предлагается следующая схема (*рисунк 2*).

Основными факторами, сдерживающими распространение практик КСО в России, являются неблагоприятный деловой климат, недостаточная эффективность институтов, слабое давление стейкхолдеров, ограниченность финансовых и кадровых ресурсов компаний. Негативную роль играет также недостаточная информированность общества о принципах и значении социальной ответственности бизнеса.



**Рисунок 2. Факторы, влияющие на развитие корпоративной социальной ответственности в России**

**Figure 2. Factors influencing the development of corporate social responsibility in Russia**

**Таблица 3. Взаимосвязь между КСО и эффективностью бизнеса в России**

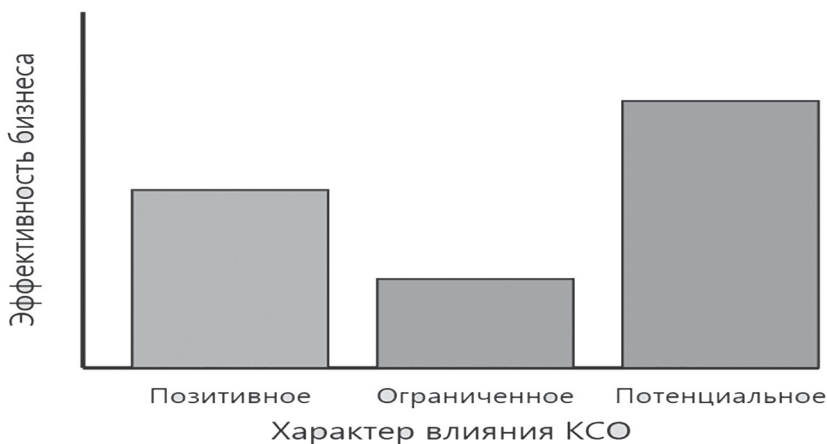
**Table 3. Relationship between corporate social responsibility and business effectiveness in Russia**

| <i>Характер влияния КСО</i> | <i>Описание</i>                                                                                                     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Позитивное                  | Повышение репутации и лояльности стейкхолдеров, снижение нефинансовых рисков, рост инвестиционной привлекательности |
| Ограниченное                | Недостаточная стратегическая ориентация КСО, слабая увязка с интересами бизнеса и общества                          |
| Потенциальное               | Наличие существенных резервов повышения эффективности за счет совершенствования управленческих практик КСО          |

Для оценки влияния КСО на эффективность бизнеса в российском контексте рассмотрим *таблицу 3*. Анализ данной таблицы демонстрирует неоднозначный характер влияния КСО на эффективность бизнеса в России. С одной стороны, наблюдаются позитивные эффекты, связанные с улучшением репутации и снижением рисков. С другой стороны, ограниченность стратегической ориентации КСО снижает потенциальный положительный эффект. Важно отметить наличие существенных резервов повышения эффективности за счет совершенствования управленческих практик в сфере КСО.

Для иллюстрации характера влияния КСО на эффективность бизнеса в российском контексте предлагается следующая диаграмма (*рисунок 3*).

Важнейшим условием полноценного развития КСО в России является наличие подлинного партнерства между бизнесом, государством и обществом, основанного на взаимном доверии, разделении рисков и ответственности. Инициативная роль в становлении такого партнерства должна принадлежать самому бизнесу, который



**Рисунок 3. Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности и эффективности бизнеса в России**

**Figure 3. The relationship between corporate social responsibility and business efficiency in Russia**

посредством добровольных социальных инвестиций способен продемонстрировать свою общественную полезность и легитимность.

Государственная политика в области КСО призвана создавать благоприятные институциональные рамки для социальной активности бизнеса, сочетая методы стимулирования и поддержки с механизмами мягкого регулирования. Важнейшей задачей является выработка единых прозрачных «правил игры», обеспечивающих баланс интересов всех вовлеченных субъектов.

Перспективы утверждения КСО как общепринятой нормы ведения бизнеса в России во многом связаны с активизацией усилий институтов гражданского общества, средств массовой информации, научного и экспертного сообщества. Именно эти субъекты способны сформировать в общественном сознании ценностные установки, благоприятствующие повышению социальной ответственности деловых кругов.

Для визуализации ключевых элементов анализа КСО в России предлагается следующая схема (рисунок 4).

Данная схема наглядно демонстрирует многоаспектность анализа КСО в России, включая уровень распространения практик социальной ответственности, ключевые драйверы развития и взаимосвязь с эффективностью бизнеса. Особое внимание уделяется различиям в реализации КСО крупным бизнесом и сектором малого и среднего предпринимательства, что отражает неоднородность развития данного института в российской экономике.

Дальнейшее изучение проблематики КСО в России предполагает как теоретическое осмысление базовых закономерностей и принципов социально ответственного поведения бизнеса, так



**Рисунок 4. Ключевые элементы анализа КСО в России**

**Figure 4. Key elements of corporate social responsibility analysis in Russia**



и проведение прикладных исследований, направленных на анализ и обобщение лучших практик, разработку управленческих моделей и технологий. Важным направлением является также сравнительный анализ национальной специфики КСО с учетом различий социально-экономических систем и культурных традиций.

Подводя итог, можно констатировать, что корпоративная социальная ответственность как добровольный вклад бизнеса в развитие общества становится в современных условиях важнейшим фактором устойчивости и конкурентоспособности компаний. Интеграция принципов КСО в корпоративные стратегии и процессы принятия решений обеспечивает достижение не только коммерческих целей, но и долгосрочных общественных эффектов, связанных с улучшением качества жизни, развитием человеческого потенциала, сохранением экологического благополучия.

Представленные ниже таблицы и рисунки обобщают ключевые тезисы и выводы проведенного исследования.

Представленный анализ, безусловно, не исчерпывает всей сложности и многогранности проблематики корпоративной социальной ответственности в современной России. Однако он позволяет выявить ключевые особенности, тенденции и факторы развития этого общественного института, оценить его потенциальный вклад в модернизацию отечественной экономики и социальной сферы. Дальнейшие исследования в этом направлении призваны содействовать как углублению научных представлений о принципах взаимодействия бизнеса и общества, так и совершенствованию практических подходов к управлению КСО на уровне отдельных компаний, отраслей и территорий.

### Список источников

1. *Алешкина О.В.* Структура корпоративной социальной ответственности промышленного предприятия // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем. Челябинск, 2019.
2. *Андронов В.* О концепции и стратегиях социальной ответственности корпоративного бизнеса // Российский экономический журнал. 2004. № 11–12.
3. *Белоусов К.Ю.* Исследование взаимосвязи концепции устойчивого развития компании с концепциями корпоративной социальной ответственности // Предпринимательство и реформы в России. СПб., 2013.

4. *Ватлин А.А.* Менеджмент корпоративной социальной ответственности как фактор устойчивого развития компании: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Курск, 2015.
5. *Зотова М.О., Морозова И.А.* Применение концепции корпоративной социальной ответственности в деятельности российских компаний: дань моде или осознанная необходимость? // Тенденции и инновации современной науки. 2015: сборник трудов конференции. Прага, 2015.
6. *Ивашина М.М.* Особенности реализации корпоративной социальной деятельности в малом и среднем бизнесе России // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. № 4 (64).
7. *Любич С.П., Торбина Е.С.* Сравнительный анализ моделей корпоративной социальной ответственности бизнеса // Актуальные проблемы регионального развития: сборник статей. Оренбург, 2017.
8. *Назарова В.В.* Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности для улучшения деятельности компании // Современные проблемы и перспективы развития туризма, сервиса и сферы услуг: сборник материалов ежегодной международной научной конференции. Краснодар, 2012.
9. *Савина Т.С.* Влияние корпоративной социальной ответственности на деловую репутацию компании: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Великий Новгород, 2013.
10. *Синявец Т.Д.* Тенденции в развитии корпоративной социальной ответственности российских организаций // Корпоративное управление: вопросы теории, проблемы практики. СПб., 2017.
11. *Титова Л.С.* Влияние корпоративной социальной ответственности на деятельность предпринимательских структур // Вопросы экономических наук. 2012. № 5 (57).
12. *Титова С.В., Титова Л.С.* Патернализм в предпринимательстве и корпоративная социальная ответственность // Европейский исследователь. 2012. № 6–1 (23).
13. *Третьяков О.В.* Анализ теоретических подходов к оценке корпоративной социальной ответственности // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. СПб., 2018.
14. *Федосова Р.Н.* Развитие взаимодействия государства, общества и бизнеса в области корпоративной социальной ответственности // Развитие предпринимательства в торговле и услугах: проблемы и перспективы: сборник трудов конференции. М., 2013.



### Информация об авторе

**М.А. Фролов** – магистрант Московского гуманитарно-технологического университета – Московского архитектурно-строительного института, г. Москва, Россия

### Information about the author

**M.A. Frolov** – graduate student of the University of Humanities and Technology – Moscow Institute of Architecture and Civil Engineering, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 17.03.2025; одобрена после рецензирования 10.04.2025; принята к публикации 11.04.2025.

The article was submitted 17.03.2025; approved after reviewing 10.04.2025; accepted for publication 11.04.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 272–278.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 272–278.

Научная статья

УДК 659.1

## **Оценка стоимости изготовления рекламных продуктов на национальном рынке в 2024 году**

**Сергей Александрович Гусев**

Академия гражданской защиты Министерства РФ по делам  
гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации  
последствий стихийных бедствий имени генерал-лейтенанта  
Д.И. Михайлика, г. Химки, Россия, Serg19932@yandex.ru,  
<https://orcid.org/0000-0002-6490-3917>

**Аннотация.** Исследование посвящено оценке стоимости производимых рекламными агентствами креативных продуктов в 2024 г. в сравнении с предыдущими годами. В качестве основных источников информации выступил отчет Аналитического центра Ассоциации коммуникативных агентств России (АКАР) и отчеты ведущих рекламных компаний, работающих на национальном рынке. В исследовании делается вывод о значительном повышении стоимости среднего рекламного продукта, отмечаются тенденции в развитии рекламного рынка на перспективу ближайших двух лет.

**Ключевые слова:** реклама, рекламное агентство, рекламный продукт, концепция рекламной компании

**Для цитирования:** Гусев С.А. Оценка стоимости изготовления рекламных продуктов на национальном рынке в 2024 году // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 272–278.



Original article

## Estimation of the cost of manufacturing advertising products on the national market in 2024

Sergey A. Gusev

Federal State Budgetary Military Educational Institution of Higher Education Academy of Civil Protection of the Ministry of the Russian Federation for Civil Defense, Emergencies and Elimination of Consequences of Natural Disasters named after Lieutenant General D.I. Mikhaylik, Khimki, Russia, Serg19932@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6490-3917>

**Abstract.** The study is devoted to estimating the cost of creative products produced by advertising agencies in 2024 in comparison with previous years. The main sources of information were the report of the Analytical Center of the Association of Communication Agencies of Russia (ACAR) and reports from leading advertising companies operating in the national market. The study concludes that the cost of an average advertising product has significantly increased, and trends in the development of the advertising market for the next two years are noted.

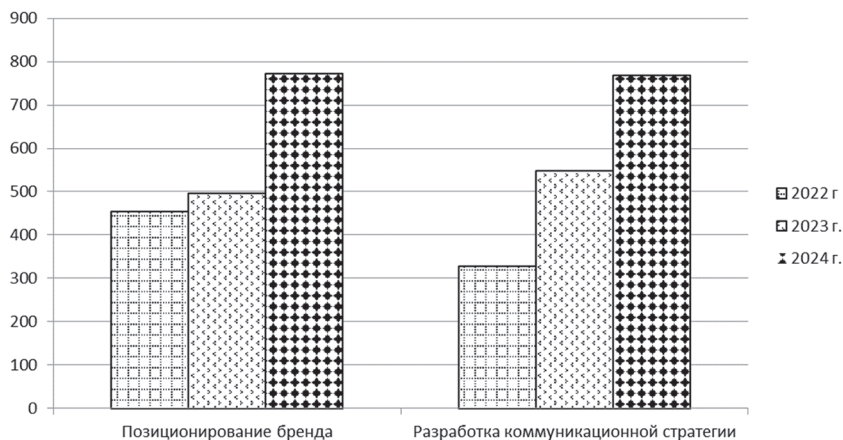
**Keywords:** advertising, advertising agency, advertising product, advertising company concept

**For citation:** Gusev S.A. Estimation of the cost of manufacturing advertising products on the national market in 2024 // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 272–278.

Современный рынок рекламных продуктов активно развивается. По сравнению с предыдущими годами при производстве рекламных продуктов все более активно применяются информационные технологии. Данное обстоятельство влияет на стоимость рекламных продуктов.

В 2024 г. Ассоциация коммуникативных агентств России (АКАР) провела опрос [1] среди своих членов на тему изменения стоимости производства рекламных продуктов. Результаты опроса показали существенный рост стоимости за последние несколько лет.

Средняя стоимость предоставления услуги «Позиционирование бренда» выросла за последние два года более чем на 70 %



**Рисунок 1. Изменение стоимости рекламных продуктов (позиции «Позиционирование бренда», «Разработка коммуникационной стратегии») по годам**

**Figure 1. Change in the cost of advertising products (positions «Brand positioning», «Development of communication strategy») by year**

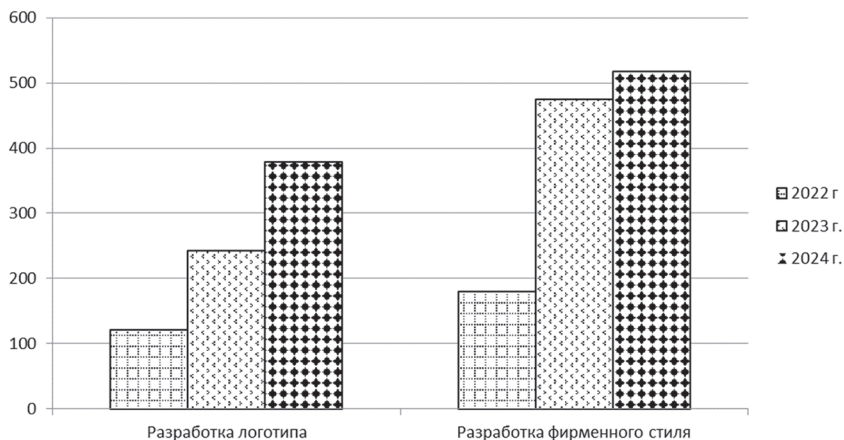
(с 453 тыс. руб. до 773 тыс. руб.), при этом за 2024 г. рост составил 57 % (рисунок 1).

Схожую тенденцию имеет средняя стоимость предоставления услуги «Разработка коммуникационной стратегии»: с 2022 по 2024 гг. стоимость выросла на 135 % (за 2024 г. рост на 40 %).

Услуга «Позиционирование бренда» предполагает предоставление заказчику портрета его целевой аудитории, анализ трендов развития конкурентов, формирование смысловой системы бренда заказчика (ценности бренда, суть бренда, характер бренда).

Разработка коммуникационной стратегии как вид работ предполагает формирование (на основе смысловой системы бренда) каналов коммуникации бренда с клиентами и форматов таких коммуникаций.

Средняя стоимость создание стандартного креативного продукта в 2024 г. выросла в 2 раза по сравнению с 2023 г. и в 2,2 раза по сравнению с 2022 г. (в стоимостном выражении 1021 тыс. руб. в 2024 г. и 453 тыс. руб. в 2022 г.) (рисунок 2).



**Рисунок 2. Изменение стоимости рекламных продуктов (позиции «Стандартный креативный продукт», «Расширенный креативный продукт») по годам**

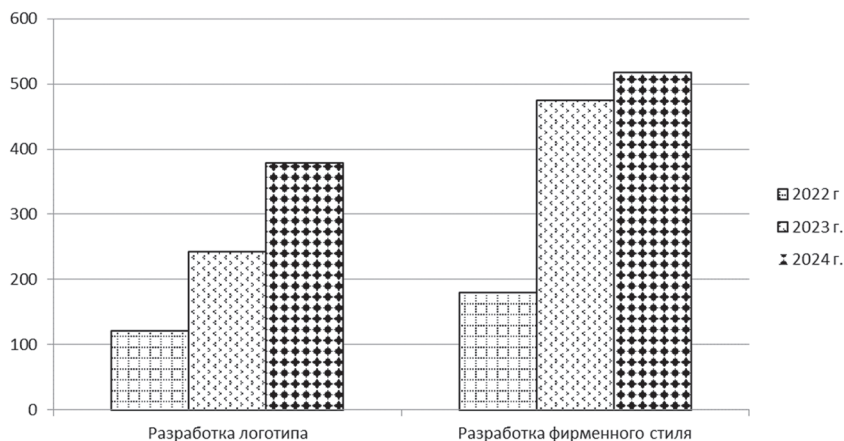
**Figure 2. Change in the cost of advertising products (positions “Standard creative product», «Advanced creative product») by year**

Схожую тенденцию можно наблюдать и при рассмотрении динамики по годам стоимости создания расширенного креативного продукта. В 2024 году средняя стоимость такого продукта составляла 1265 тыс. руб., тогда как годом ранее она была 762 тыс.руб., а в 2022 г. – 354 тыс. руб.

Под созданием стандартного креативного продукта члены АКАР понимают разработку плана тактической рекламной компании с созданием макета видеоролика для размещения в сети Интернет (или на телевидении), а также определение ключевого визуального образа товара заказчика.

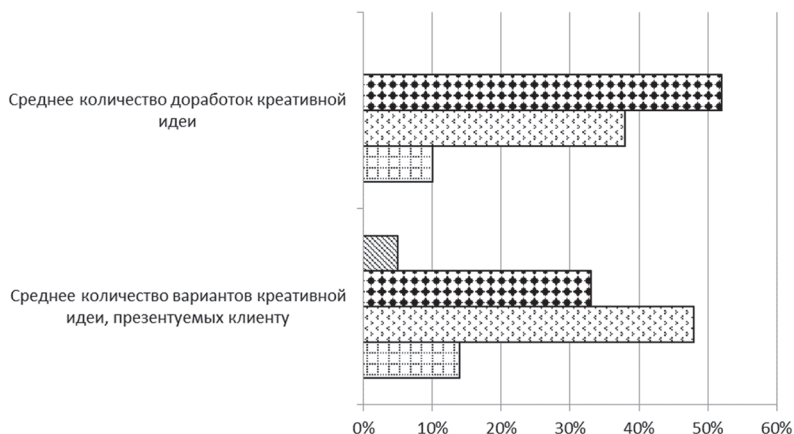
В расширенный креативный продукт добавляется работа по описанию сценариев и конкретных действий по взаимодействию компании заказчика с выбранной ранее целевой аудиторией.

Стоимость услуги по разработке логотипа подорожала за последние два года в три раза (с 121 тыс. руб. до 366 тыс. руб.), стои-



**Рисунок 3. Изменение стоимости рекламных продуктов (позиции «Разработка логотипа», «Разработка фирменного стиля») по годам**

**Figure 3. Change in the cost of advertising products (positions «Logo development», «Corporate identity development») by year**



**Рисунок 4. Количество доработок креативных идей**

**Figure 4. The number of improvements to creative ideas**



мость услуги по разработке фирменного стиля подорожала за этот период в 2,87 раз (с 180 тыс. руб. до 517 тыс. руб.) (рисунок 3).

В состав работ по созданию логотипа бренда относят визуализацию бренда, поиск цветового решения, создание уникального варианта написания бренда [4].

Разработка фирменного стиля – расширенная версия услуги по созданию логотипа. Она включает в себя, помимо указанных выше работ, разработку вариантов компоновки логотипа, адаптацию логотипа на выбранные заказчиком носители (в том числе различные цветографические решения).

При производстве рекламных продуктов около 50 % участников рынка предлагают клиенту два варианта креативной идеи, 35 % – три и более варианта. После обсуждения вариантов с заказчиком более 50 % компаний дорабатывают свою концепцию в среднем три раза.

Проведем анализ причин значительного роста стоимости изготовления рекламных продуктов за последние несколько лет:

1. Высокие инфляционные ожидания в отрасли. По данным Росстата, инфляция в нашей стране в 2023 г. составила около 7 %, хотя многие эксперты указывают на противоречивость данной цифры. По их данным, основанным на расчетах стоимости продуктовой корзины, инфляция превысила 20 % годовых [2].
2. Дефицит квалифицированных кадров в отрасли. Это общероссийская проблема, которая коснулась и рекламного рынка. Уровень кадрового голода в профессии специалисты оценивают в 30–50 тыс. чел. Ныне работающие в отрасли сотрудники требуют повышения заработной платы и улучшения условий труда. Выполнение требований работников приводит к повышению стоимости конечного продукта для заказчиков [3].
3. Уход с российского рынка ряда иностранных рекламных компаний. После начала специальной военной операции на Украине ряд иностранных компаний покинул национальный рынок: Omnicom, Dentsu, Publicis groupe и др. Оставшиеся компании почувствовали ослабление конкуренции и возможность дополнительного заработка.

Стоимость изготовления рекламных продуктов на национальном рынке значительно выросла за последние два года (в среднем в два раза). Причиной такого положения является комбинация не-

скольких факторов: дефицит кадров в отрасли, высокая инфляция в России и отсутствие ряда игроков на рекламном рынке. Сделаем предположение, что данная тенденция на повышение стоимости рекламных продуктов сохранится и в ближайшие несколько лет.

### **Список источников**

1. Стоимость креативных услуг // Сайт Ассоциации коммуникационных агентств России. URL: <https://www.akarussia.ru/knowledge/research> (дата обращения: 08.10.2024).
2. *Иванова Н.А.* Инфляция в условиях нестабильной экономической ситуации // *Управленческий учет.* 2024. № 3.
3. *Максимов М.И., Поротикова А.А.* Трудное время для рынка труда: кадровый голод как следствие институционального экономического кризиса 2022 года // *Журнал прикладных исследований.* 2024. № 6.
4. *Привезенцев А.А.* Проектирование информационной системы расчета стоимости производства наружной рекламы // *Образование, технологии и общество на смене эпох: материалы XX международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых: в 2 т. М., 2024.*

### **Информация об авторе**

**С.А. Гусев** – доктор экономических наук, доцент; доцент кафедры рекламы и связей с общественностью Академии гражданской защиты Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий имени генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика, г. Москва, Россия

### **Information about the author**

**S.A. Gusev** – Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor; Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations of the Academy of Civil Protection of the Ministry of Civil Defense of the Russian Federation for Civil Defense, Emergencies and Elimination of Consequences of Natural Disasters named after Lieutenant General D.I. Mikhaylik, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 23.03.2025; одобрена после рецензирования 21.04.2025; принята к публикации 22.04.2025.

The article was submitted 23.03.2025; approved after reviewing 21.04.2025; accepted for publication 22.04.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 279–289.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 279–289.

Научная статья

УДК 338.4

## **Использование маркетингового инструментария в клиентоориентированных компаниях сферы услуг в условиях цифровой экономики**

**Игорь Ринатович Кулбарисов**

Университет «Синергия», г. Москва, Россия, kulbarisov.i@mail.ru,  
<https://orcid.org/0009-0005-4481-7084>

**Аннотация.** В статье раскрывается специфика маркетинговой деятельности в современных клиентоориентированных компаниях сферы услуг, работающих в условиях цифровой экономики. Рассматривается сущность клиентоориентированности и её ключевые принципы. Анализируются основные особенности цифровой экономики, и исследуются изменения в отношениях между сервисными компаниями и потребителями в условиях цифровой трансформации бизнеса. Предлагаются рекомендации по выстраиванию коммуникаций с клиентами, по сбору, анализу и использованию информации о потребителях, по продвижению услуг с применением современных цифровых технологий.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, клиентоориентированная компания, сфера услуг, маркетинговый инструментарий, цифровая экономика, цифровизация бизнеса

**Для цитирования:** Кулбарисов И.Р. Использование маркетингового инструментария в клиентоориентированных компаниях сферы услуг в условиях цифровой экономики // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 279–289.

Original article

## The use of marketing tools in client-oriented companies in the digital economy

Igor R. Kulbarisov

Synergy University, Moscow, Russia, kulbarisov.i@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4481-7084>

**Abstract.** The article reveals the specifics of marketing activities in modern customer-oriented service companies operating in the digital economy. The essence of customer orientation and its key principles are considered. The main features of the digital economy are analyzed, and changes in the relationship between service companies and consumers in the context of digital business transformation are investigated. Recommendations are offered on building communications with customers, on collecting, analyzing and using information about consumers, on promoting services using modern digital technologies.

**Keywords:** customer orientation, customer-oriented company, service sector, marketing tools, digital economy, digitalization of business

**For citation:** Kulbarisov I.R. The use of marketing tools in client-oriented companies in the digital economy // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 279–289.

Одним из важнейших факторов, определяющих успешность развития современных компаний сферы услуг, является умение эффективно использовать передовые цифровые технологии при организации управления сервисом, финансами, логистикой и маркетингом. Компании, успешно прошедшие процесс цифровизации, получают серьезные преимущества в конкурентной борьбе. К числу ключевых направлений цифровой трансформации бизнеса относится выстраивание взаимоотношений с клиентами на новых технологических принципах. Цифровые технологии предоставляют сервисным компаниям широкий арсенал инструментов для коммуникаций с потребителями, повышения качества их обслуживания и уровня лояльности. Клиентоориентированный бизнес в текущих условиях – это, безусловно, высокотехнологичный бизнес. В связи с этим, особый исследовательский интерес вызывают проблемы использования цифровых инструментов для повышения клиентоориентированности компаний сферы услуг.



Вопросы построения бизнеса, ориентированного на клиентов, давно находятся в фокусе внимания специалистов в области маркетинга. В частности, данным вопросам посвятили множество исследований такие известные учёные, как Б. Шапиро [8], А. Коли, Б. Яворский [6]. По результатам анализа ряда работ можно дать следующее определение: клиентоориентированность компании – это выстраивание всех ключевых бизнес-процессов таким образом, чтобы компания генерировала максимально возможную ценность для клиента.

Выделим ряд ключевых принципов клиентоориентированности:

- основным ориентиром при разработке управленческих решений и построении межфункциональных связей в компании является ориентация на потребителя;
- выстраиваются комплексные механизмы обратной связи с потребителями;
- информация, поступающая от клиентов, тщательно систематизируется, анализируется и доводится до всех ключевых сотрудников компании;
- сотрудники активно вовлекаются в процесс разработки управленческих решений;
- клиентоориентированность интегрируется в организационную культуру компании.

В условиях цифровой экономики компания может получить и обработать огромный объём информации о клиентах. Трансформируются каналы маркетинговых коммуникаций, меняются стандарты обслуживания.

Понятие цифровой экономики ввёл в научный оборот Дон Тапскотт. Он, в частности, указывал, что базовая отличительная черта цифровой экономики – это создание, передача и обработка данных в цифровом (электронном) виде [10]. Цифровизация информационного пространства, произошедшая в последние десятилетия, проявляется в бурном развитии электронной торговли и интенсивном информационном обмене между производителями и потребителями, основанном на сетевых принципах [9].

К числу важных характеристик цифровой экономики относятся: мобильность, работа со значительными объёмами информации и сетевые эффекты. Мобильность означает, что пользователи подключа-

ются к общему информационному пространству преимущественно с помощью носимых устройств (смартфонов, планшетов, ноутбуков и т.д.). В связи с этим большинство пользователей круглосуточно находятся на связи. Происходит интенсивный обмен данными, и устанавливаются сложные сетевые связи между различными субъектами. В киберпространстве доминируют не официально опубликованные данные, а неформализованная и неструктурированная информация от самих пользователей.

Ввиду того, что возможности создания и обмена информацией резко возросли, произошли существенные изменения в отношениях между сервисными компаниями и их клиентами. Одно из ключевых изменений состоит в том, что потребители получили возможность приобретать многие услуги дистанционно и, соответственно, резко снизилась значимость такого маркетингового фактора, как территориальная близость поставщика к клиенту [7]. Кроме того, сами услуги часто оказываются в цифровом формате.

В условиях цифровой экономики возрастает и трансформируется рыночная власть потребителя. В связи с бурным развитием интернет-коммерции покупатели получают новые возможности, меняются их ожидания как при взаимодействии с электронными торговыми площадками, так и при покупках оффлайн.

Потребительские ожидания в доцифровую эпоху сводились к следующему:

- получение достоверной информации о поставщике и его предложении;
- возможность влиять на ситуацию (принятие обоснованного решения о покупке и конфигурирование заказа в соответствии со своими предпочтениями);
- возможность выбора из нескольких альтернативных вариантов.

При этом основными факторами, определяющими успешность коммуникаций между клиентом и сервисной компанией (которые осуществляются при личном контакте в офисе либо по телефону), являлись внимательность и компетентность персонала компании.

В условиях цифровой экономики произошла кардинальная трансформация модели взаимоотношений между потребителем и поставщиком услуг. Клиенты осуществляют коммуникации с компаниями по множеству электронных каналов, могут получать



всестороннюю информацию об услугах (в том числе от других потребителей в виде отзывов на сайтах, комментариев на форумах и т.д.). Потребители ожидают индивидуального подхода в обслуживании и быстрой реакции на вопросы, жалобы и предложения.

Клиенты становятся более требовательными. Они ожидают, что необходимая информация должна быть доступна в любом месте и в любое время, а также представлена в приемлемом формате (возможность удобного ознакомления на пользовательском устройстве). Предлагаемая потребительская ценность (качество услуги, её цена) должна быть наглядно представлена. Кроме того, клиенты ориентируются на нахождение оптимальной сервисной компании и формирование долгосрочных отношений с ней.

Таким образом, эффективные взаимоотношения с потребителями в цифровой экономике подразумевают выстраивание коммуникаций в полном соответствии с их ожиданиями.

Успешность ведения бизнеса в цифровой среде во многом зависит от оперативности реакции на изменение потребностей клиентов. Для этого целесообразно выстроить бизнес-коммуникации таким образом, чтобы запросы от клиентов попадали не только сотрудникам, непосредственно работающим с потребителями (отдел продаж, отдел маркетинга, сервисная служба и т.д.), но и сотрудникам всех ключевых подразделений. Особенно важно, чтобы обработанная и должным образом интерпретированная информация о клиентах попадала в распоряжение управленцев, ответственных за разработку и реализацию стратегических планов. В компании должны быть сформированы механизмы, позволяющие максимально продуктивно использовать как структурированную, так и неструктурированную информацию [1].

Для того чтобы успешно функционировать в цифровой экономике, сервисная компания должна трансформироваться на следующих уровнях:

1. Стратегический уровень: формирование клиентоориентированной бизнес-модели и соответствующей корпоративной культуры.
2. Tактический уровень: оказание услуг в соответствии с ожиданиями потребителя, организация деятельности персонала и его обучение с опорой на принципы клиентоориентированности.
3. Операционный уровень: оптимизация бизнес-процессов, подготовка внутренних стандартов и правил обслуживания клиентов.

В связи с распространением цифровых технологий уровень доступности коммерческой информации вырос. Потенциальные клиенты могут быстро находить и сравнивать множество интересующих их предложений и принимать обоснованные потребительские решения. Однако при этом во многих случаях объём информации чрезмерно велик, и даже профильные специалисты могут испытывать затруднения в проведении сравнительного анализа по услугам. Наблюдается эффект информационной асимметрии. В связи с этим даже компания, способная предложить рынку оптимальную услугу по соотношению «качество/цена», может сталкиваться с серьёзными проблемами при реализации данной услуги, если она не в состоянии провести эффективную кампанию по продвижению с учётом всех особенностей распространения и потребления коммерческой информации, свойственных цифровой экономике.

Несмотря на то, что цифровые технологии позволяют снизить стоимость привлечения новых клиентов, в силу высокой конкуренции между рекламодателями на различных каналах интернет-продвижения, эта стоимость остается ещё достаточно высокой. Поэтому сервисным компаниям важно прилагать значительные усилия для удержания клиентов и завоевания их лояльности. Можно выделить следующие ключевые маркетинговые задачи в данной области: [3]

- обеспечение стабильно высокого уровня сервиса и оперативное решение проблем, возникающих у клиентов в ходе пользования услугами компании;
- разработка уникальных сервисных предложений, способных удивлять клиентов, и стимулирование их к тому, чтобы они делились своими положительными впечатлениями с другими потребителями;
- увеличение размера среднего дохода, получаемого с клиента, – для компенсации высокой стоимости продвижения;
- увеличение частоты заказов без значительного роста расходов на коммуникации.

В условиях цифровой экономики важным элементом клиенто-ориентированного маркетинга является комплексное использование современных инструментов интернет-продвижения. К числу таких инструментов относятся:

- контекстная реклама;
- поисковая оптимизация;

- баннерная реклама;
- продвижение в социальных сетях;
- продвижение на видеохостингах;
- электронные рассылки.

Ключевую роль в интернет-продвижении играет работа с контентом: подготовка текстовых, аудио- и видеоматериалов, способных заинтересовать целевую аудиторию, и размещение их на корпоративных и тематических сайтах, а также в социальных сетях.

Особое внимание следует уделять контекстной рекламе, которая позволяет доставлять коммерческие сообщения максимально адресно. В системах контекстной рекламы учитываются многие аспекты поведения потребителя: используемые им поисковые фразы, история покупок, интерес к тем или иным видам контента и т.д.

Широкие возможности по фокусировке на целевых аудиториях доступны рекламодателям в социальных сетях. Пользователи соцсетей публикуют много информации о себе и о своих интересах, что позволяет эффективно настраивать рекламные кампании. Широкую популярность получили сервисы, дающие возможность показывать рекламные сообщения пользователям, профили которых похожи на профили людей, которые уже являются клиентами компании [5].

Таким образом, современные интернет-технологии позволяют значительно повысить эффективность рекламных кампаний: снизить затраты, достичь точной фокусировки на целевых аудиториях, повысить уровень конверсии (отношение количества людей, заказавших услугу, к количеству людей, посмотревших рекламное объявление). Не меньший интерес представляют технологии, позволяющие стимулировать потребителей к повторным заказам. Имея базу данных реальных клиентов, компания может рассылать им информационные сообщения по различным каналам: электронная почта, СМС, мессенджеры. Однако, при этом следует учитывать, что сообщения должны быть ненавязчивыми и рассылаться с согласия пользователей, чтобы не вызвать у них негативной реакции.

Цифровые технологии предоставляют сервисным компаниям множество возможностей по получению постоянного дохода от клиентов. В частности, широкую популярность приобрела модель продаж по подписке. Эта модель позволяет регулярно, в автоматическом режиме списывать деньги с клиента за использование тех или иных услуг.

При использовании подписной модели первый платёж может быть небольшим или совсем отсутствовать. Например, клиент может пользоваться онлайн-кинотеатром или программным обеспечением бесплатно в течение месяца в демонстрационном режиме. Затем начинается абонентская плата, как правило, незначительная. Поэтому данная модель является очень привлекательной для многих потребителей, и это притом, что в случае долгого пользования сервисом компания может извлекать весьма значительные доходы от каждого клиента.

Важную роль в организации клиентоориентированного сервиса играет получение и обработка данных клиента. Для пользования рядом сервисов (мобильная связь, услуги гостеприимства и размещения, банковские и страховые услуги и т.д.) клиент по закону обязан предоставить свои паспортные данные. Это облегчает работу по сбору и обработке информации о потребителях для соответствующих сервисных организаций, но при этом и накладывает на них определённые ограничения и обязательства, связанные с правовой защитой персональных данных.

В большинстве секторов сферы услуг покупатели предоставляют личную информацию по собственному желанию. Задача компании в данном случае – стимулировать потребителя к тому, чтобы он предоставил максимум полезной информации о себе. Кроме того, важно выявить ключевые идентификационные признаки и использовать их для формирования индивидуализированных предложений, а также для разработки программ лояльности. Е. Наумчик, эксперт в области клиентского сервиса, выделяет следующие наиболее распространённые программы лояльности: дисконтная программа, программа «накопи и получи», собственная бонусная программа, партнёрская программа лояльности [4].

Исследование компании WantaGroup показывает, что в сфере услуг высокой популярностью среди клиентов пользуются финансовые и материальные вознаграждения: скидки на текущий заказ (44 %), купоны на следующий заказ (22 %), бесплатные дополнительные услуги (19 %), подарки (15 %). Наиболее популярным нематериальным вознаграждением является возможность перечислить деньги на благотворительность с использованием накопленных бонусов или баллов (26 %) [2].



При разработке программ лояльности сервисной компании необходимо получить разностороннюю информацию о клиентах, чтобы иметь возможность сформировать индивидуальные предложения на основе демографических, психографических и поведенческих характеристик потребителей. Для этой цели могут быть использованы опросы с помощью бумажных анкет, электронной почты, телефона, социальных сетей, мессенджеров.

В случае использования традиционных бумажных анкет компании сталкиваются со следующими типовыми проблемами:

- предоставление недостоверных данных;
- ошибки при расшифровке почерка клиента;
- ошибки сотрудников при оцифровке данных;
- утеря опросных листов.

К числу наиболее эффективных методов получения личных данных потребителей относится активирование карты лояльности через интернет. При использовании этого метода, как минимум, один идентификационный признак (номер мобильного телефона или адрес электронной почты) будет гарантированно корректным, так как активирование карты требует авторизации с помощью одного из этих каналов связи.

Количество и содержание полей анкеты (бумажной или электронной) каждая компания определяет самостоятельно, исходя из собственных информационных потребностей. Кроме личных и контактных данных (фамилия, имя, отчество, телефон, адрес электронной почты и т.д.) можно предложить клиентам оставить информацию о своих потребительских предпочтениях. При этом могут быть использованы различные способы стимулирования клиентов к тому, чтобы они предоставили максимально полные данные о себе: предложение различных бонусов, скидок, бесплатного пользования сервисами и др.

Для клиентоориентированного маркетинга недостаточно данных, полученных в ходе анкетирования потребителей. Эти данные дополняются информацией, полученной в ходе маркетинговых исследований, а также в ходе мониторинга продаж. Данные вносятся в CRM-систему (Client Relationship Management, управление взаимоотношениями с клиентами), систематизируются и используются для разработки и оптимизации маркетинговых программ.

Важной функцией CRM-систем является функция кластеризации клиентов, то есть разделения их на группы, к каждой из которых

применяется специфический набор маркетинговых инструментов. Для каждого кластера формируется уникальное предложение, и подбирается соответствующий коммуникационный инструментарий. Современные цифровые технологии позволяют готовить и распространять персонализированные информационные и рекламные сообщения клиентам с учётом их личных особенностей и особенностей тех потребительских групп, к которым они принадлежат. Персонализированное информирование даёт возможность избежать эффекта «спама», то есть не раздражать клиента и расположить его к ознакомлению с предоставляемой информацией.

При работе с клиентской информацией важно учитывать данные, поступающие по всем каналам обратной связи: обращения в компанию по телефону и электронной почте, через мессенджеры и формы на сайтах и т.д. Необходимо проводить постоянный мониторинг отзывов клиентов на специализированных сайтах и в социальных сетях. Вся эта информация используется для управления маркетингом на стратегическом, тактическом и оперативном уровне.

Итак, по результатам проведённого исследования можно сделать следующие выводы.

- клиентоориентированность относится к числу ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности сервисных компаний в условиях цифровой экономики;
- клиентоориентированность относится не только к оперативному и тактическому уровню, то есть к непосредственному взаимодействию с клиентами, но и к стратегическому уровню; она должна быть интегрирована в стратегии развития организации и в её корпоративную культуру;
- основная характеристика процессов взаимодействия с клиентами в цифровой экономике – многоканальность коммуникаций;
- решения о характере взаимодействия с потребителями принимаются на основе комплексного анализа массивов структурированных и неструктурированных данных;
- цифровые технологии позволяют в максимальной степени персонализировать коммуникации с клиентами.

#### **Список источников**

1. *Аренков И.А.* Клиентоориентированность компаний как вектор цифровой экономики // Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы. СПб., 2017.



2. *Бахарев И.* Рынок карт лояльности: исследование WantaGroup. URL: <http://e-pepper.ru/news/rynok-kart-loyal-nosti-issledovanie-wantagroup.html> (дата обращения 01.11.2024).
3. *Евневич М.А.* Клиентоориентированность в цифровой экономике // Современная конкуренция. 2017. № 5 (65).
4. *Наумчик Е.* Возможности и недостатки различных программ лояльности. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/dm/loyal\\_progr\\_types.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/dm/loyal_progr_types.htm) (дата обращения: 01.11.2024).
5. *Сысойкина М.* Что нужно знать рекламодателю о look-alike. URL: [https://new-retail.ru/tehnologii/chto\\_nuzhno\\_znat\\_reklamodatelyu\\_o\\_look\\_alike\\_7258/](https://new-retail.ru/tehnologii/chto_nuzhno_znat_reklamodatelyu_o_look_alike_7258/) (дата обращения: 01.11.2024).
6. *Kohli A.K., Jaworski B.J.* Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. P. 1–18.
7. *Pinzaru F.* Managing in the digital economy: an introductive discussion Pan-non Management Review, 2015 URL: [http://pmr.uni-pannon.hu/arti-cles/pmr\\_4\\_2.pdf#page=11](http://pmr.uni-pannon.hu/arti-cles/pmr_4_2.pdf#page=11) (дата обращения: 01.11.2024).
8. *Shapiro B.* What the hell is market oriented? // Harvard Business Review. 1988. № 66 (6).
9. *Tapscott D.* Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World, McGraw-Hill, 2008.
10. *Tapscott D.* The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill, 1994.

### Информация об авторе

**И.Р. Кулбарисов** – индивидуальный предприниматель, аспирант Университета «Синергия», г. Москва, Россия

### Information about the author

**I.R. Kulbarisov** – individual entrepreneur, graduate student at the Synergy University, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 30.01.2025; одобрена после рецензирования 27.02.2025; принята к публикации 31.03.2025.

The article was submitted 30.01.2025; approved after reviewing 27.02.2025; accepted for publication 31.03.2025.

Вестник Московского финансово-юридического университета  
МФЮА. 2025. № 2. С. 279–289.

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025.  
№ 2. P. 279–289.

Научная статья

УДК 336

## **Особенности выбора контрагента для перевозки пищевых продуктов на территории РФ**

**Елена Александровна Железнякова**

Московская международная академия, г. Москва, Россия, marf88@  
mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-5834-8435>

**Аннотация.** Исследование посвящено вопросам выборам контрагента для перевозки пищевых продуктов на территории РФ. Особое внимание уделено текущей экономической ситуации и сложностями с экономико-логистическими процессами, протекающими договорных отношения с поставщиками пищевой продукции и с контрагентами оказывающие транспортировку данной продукции, с учетом специфики экономических интересов торговых организаций. В заключении статьи формулируются проблемы формирования информационной базы, необходимой для выбора контрагента для перевозки пищевых продуктов на территории РФ.

**Ключевые слова:** затраты на логистику, контрагенты, пищевая промышленность, договорные отношения, выбор поставщика

**Для цитирования:** Железнякова Е.А. Особенности выбора контрагента для перевозки пищевых продуктов на территории РФ // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2025. № 2. С. 290–299.



Original article

## The specifics of choosing a counterparty for the transportation of food products in the territory of the Russian Federation

E.A. Zheleznyakova

Moscow International Academy, Moscow, Russia, marf88@mail.ru,  
<https://orcid.org/0009-0001-5834-8435>

**Abstract.** The study is devoted to the issues of choosing a counterparty for the transportation of food products in the territory of the Russian Federation. Special attention is paid to the current economic situation and the difficulties with the economic and logistical processes going on in contractual relations with food suppliers and with counterparties providing transportation of these products, taking into account the specifics of the economic interests of trade organizations. In the conclusion of the article, the problems of forming the information base necessary for choosing a counterparty for the transportation of food products in the territory of the Russian Federation are formulated.

**Keywords:** logistics costs, contractors, food industry, contractual relations, supplier selection

**For citation:** Zheleznyakova E.A. Features of choosing a counterparty for the transportation of food products in the territory of the Russian Federation // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2025. № 2. P. 290–299.

Пищевая промышленность представляет собой комплексную отрасль промышленности, перерабатывающую преимущественно сельскохозяйственную сырье и производящую пищевые и вкусовые продукты [3, с. 15]. Многие предприятия пищевой промышленности объединены в настоящее время в холдинговые структуры, т.е. контролируются ограниченным числом крупных управляющих компаний. Примером выступают «Объединенные кондитеры», «Вимм-БилльДанн», «Юнимилк», «Группа Черкизово», «Группа ПРОДО», «АВК Эксима», группа «АГРОС» и др., под организационно финансовым управлением которых действуют крупнейшие региональные производства пищевой продукции по всей России.

Организационно-экономическое обеспечение предприятий пищевой промышленности является одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность и рентабельность их деятельности.

Выбор поставщика продукции, транспортно-логистической компании или организация собственного транспорта позволяет снизить себестоимость и увеличить рентабельность. Поставщики пищевой продукции из Москвы и Санкт-Петербурга являются самыми современными поставщиками продуктов в регионы, так как формируют складские помещения, налаживают доставку на склады от разных производителей, готовы предоставить широкий ассортимент пищевых продуктов.

Многие крупные города и прилегающие к ним территории оснащены специализированными теплицами, парниковыми заводами, которые обеспечивают овощами круглый год. При этом в настоящее время достаточно остро стоит вопрос с поставками круп, бакалейной продукции, которые не производятся в России или сильно зависят от погодных условий. Также, учитывая санкционные ограничения, возникает и вопрос о поставках кондитерских изделий из-за рубежа, к которым привыкли посетители ресторанного бизнеса и покупатели в магазинах.

Продукция консервированного сегмента – это высококачественные продукты, готовые к употреблению, которая имеет более длительный срок годности, востребованная в ресторанном бизнесе.

Компании, которые занимаются ресторанным бизнесом, предъявляются наиболее жесткие требования к поставщикам и производителям продуктов питания:

- снабжение широким ассортиментом продуктов на протяжении всего года;
- быстрый и равномерный завоз готовой продукции;
- сроки и условия хранения пищевой продукции.

Ресторанный бизнес тщательно отбирает поставщиков для составления с ними договоров и заключения контрактов, потому что в этих организациях существует продовольственное, техническое и технико-экономическое обеспечение. Оптимально организованное продовольственное снабжение – это залог того, что потребители будут удовлетворены, и как следствие обеспечат рост прибыли. Безостановочная поставка материально-технических ресурсов, передовое оснащение и спецодежда необходимы для обеспечения бесперебойной работы организаций общественного питания. При



составлении ассортимента в ресторанном бизнесе возникает необходимость учитывать сезонность и географические особенности.

Производители продовольственных товаров могут быть разной формы собственности, в зависимости от специфики производства. Отметим, что агропромышленные комплексы вносят существенный вклад в оборот сельскохозяйственной продукции. Производители общепита, как правило, закупают продукцию у оптовых поставщиков. Урожайные сезоны – это время, когда можно заняться выращиванием овощей и ягод в собственных садах или огородах. Многие агрохолдинги развивают направление и консервации, и замораживания своей продукции, что обеспечивает круглогодичные поставки в компании ресторанного бизнеса.

Покупка товара происходит через посредника. Оптовым структурам приходится заказывать продукцию у крупных предприятий и фабрик, а затем реализовывать ее в ресторанно-гостиничный сегмент. Посредники могут выступать посредниками между производителями и потребителями. Компании-посредники могут работать как оптовые, так и розничные. Их основная задача – содействие в приобретении товара, за которое они получают комиссионные. Их задача заключается в том, чтобы найти оптового покупателя и заключить с ним договор.

Безусловным плюсом для компаний ресторанного бизнеса является отсрочка платежа за поставки продукции, а также постоянный контроль за расходованием средств, потому что выручка чаще всего формируется за счет физических лиц, которые посещают места общественного питания или оформляют доставку. Если у организации ресторанного бизнеса много поставщиков, то поставки будут выполняться быстрее и качественнее, стабильнее. При этом если говорить о минусах такого решения, то к ним относятся:

- потребность в дополнительном сотруднике, которая может быть решена только увеличением фонда оплаты труда на этого сотрудника;
- зависимость от организации от посредников.

Крупные компании-посредники закупают продукцию для ресторанов, больших торговых сетей. В случае неполадок на заводе или фабрике, поставщики отдадут предпочтение супермаркетам. Все это приводит к тому, что заведение общественного питания может

остаться без необходимых товаров и услуг. Более выгодным и приятным вариантом является работа с компаниями, предоставляющими комплексные продукты по доступным ценам. Комплексные компании предлагают производственным предприятиям, производителям услуги по контролю за качеством и ценообразованием.

Производители пищевой продукции вынуждены предпринимать комплекс организационных и финансовых мер для привлечения внимания потенциальных потребителей к своей продукции и увеличения собственной доли на рынке. Это свидетельствует о наличии конкуренции между предприятиями. Конкуренция – составная часть рыночной экономики и основной механизм формирования хозяйственных пропорций, проявляющийся в форме соперничества между производителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, производственные ресурсы [3].

Значимый вопрос для любой организации – это затраты на поставки, транспортировку скоропортящейся продукции. Перевозка пищевых продуктов, то это один из самых востребованных видов перевозок и связано это с ограниченными сроками хранения, спецификой перевозки. При этом в организациях возникают значительные затраты на соблюдение санитарных норм, которые должны соответствовать всем требованиям, которые выставляет Роспотребнадзор не только к производителям, но и к перевозчикам, обеспечивающим транспортировку пищевых продуктов, а также и промежуточным пунктам хранения пищевых продуктов. Особые требования к перевозке продуктов, так как транспорт, обеспечивающий транспортировку, не должен содержать ядовитые и химические вещества. Выбирая перевозчика части, производители и потребители хотят быть уверенными в соблюдении санитарных требований при транспортировке и хранении пищевых продуктов, в том числе обращают внимание и на санитарно-эпидемиологический паспорт. Водитель транспортного средства обязан иметь при себе медицинскую книжку или иной документ, подтверждающий ее наличие. Кроме того, отметим, что и транспорт также должен иметь документальное подтверждение аккуратности и чистоты кузова автомобиля, проведенной независимой экспертизой. Также регулярная дезинфекция и уровень температуры для продуктов обеспечивают как качество продуктов, так и сохранение стоимости продуктов, так как испорченные про-



дукты наносят вред не только продукции, но и несут экономические убытку, упущенную выгоду, списание продуктов и расходов на их транспортировку за счет прочих расходов, снижая прибыль производителей конечного пищевого продукта. Поэтому перевозчики осуществлять мойку чаще всего исключительно в специализированных организациях, которые имеют все необходимые документы для проведения необходимых процедур при тщательной уборке как после, так и перед перевозкой пищевых продуктов.

Отметим, что часто от производителя до потребителя или производителя, перерабатывающего жидкие продукты могут доставлять и специальными рефрижераторными цистернами, например закупая молоко, изготавливается сыр, который распространяется в ресторанных сыроварнях.

Компания ТрансАвтоЦистерна [8] занимается перевозкой жидкого пищевого и химического сырья, а также пищевых продуктов. На современных автомобилях можно перевозить соки, загружая их в специальные цистерны. В качестве теплоизоляционного материала используется нержавеющая сталь, а также воздухоотводящие клапаны. Менеджеры по логистике подберут оптимальный маршрут доставки, чтобы доставка была максимально быстрой и качественной.

Практически все продукты для пищевой промышленности и ресторанного бизнеса требуют специальные условия хранения, учитывая не только температуру, но и влажность и отнесение продуктов к той или иной категории продуктов (скоропортящиеся или нескоропортящиеся продукты).

В погодных условиях РФ особенно ценится автотранспорт со специальными рефрижераторами, учитывая законодательство, например, в Москве востребованы услуги небольших грузовичков. Владельцы такого автотранспорта в зависимости от того, какой температурный режим поддерживается в рефрижераторе, подбирают минимально оптимальное расстояние между овощами и фруктами. Услуги такого транспорта дороже также и за счет загруженности дорог, что влияет на сроки перевозки продуктов.

Компания «ВанТранс Логистик» занимается перевозкой мясной продукции по России и странам СНГ. Компания перевозит пять видов мяса. Грузоподъемность автопарка варьируется от 1,5 до 25 т, в зависимости от модели. В пределах МКАД стоимость 1

часа грузоперевозок составляет минимум 450 руб. В пределах МКАД стоимость измеряется не часами, а километрами. Минимальная стоимость километра за МКАД составляет 17 руб., что на самом деле не так уж и дорого. Грузоподъемность машины составляет 20 т, что эквивалентно 1 300 руб. в час.

На практике, организации ресторанного бизнеса должны разработать регламент, на основании которого будет проверять контрагента, изучая информацию в открытых источниках, запрашивая документы у самого контрагента и проверяя, ведет ли деятельность или работает формально. Проверка покажет, с какими рисками может столкнуться компания, если заключит сделку. Стоит проверить не только информацию из госреестров, но и убедиться, что контрагент ведет реальную деятельность. Например, посетить его офис, попросить показать склады и оборудование, встретиться с директором и главным бухгалтером. Это поможет снизить риск заключения договора с компанией, которая существует только на бумаге и не собирается исполнять обязательства. Есть платные услуги по выездной проверке. Эксперт выезжает к контрагенту – делает фотоотчет, общается с охраной, посетителями или сотрудниками контрагента, если они готовы подтвердить работу компании.

Предприятия общественного питания создают прибыль за счёт как можно более эффективного преобразования исходных продуктов в блюда и напитки и подачи их клиентам. Понятно, что высококачественные блюда возможно приготовить только из высококачественных компонентов отсюда и огромная важность процесса закупки. Его цель получить продукты правильного качества и в правильных количествах в правильное время и по правильной цене у правильного поставщика.

После разработки меню в ресторанном бизнесе следующая задача – это определить число порций каждого наименования для каждого обеденного часа, что позволит примерно рассчитать количество продуктов, которые надо заказать поставщикам. Самый простой способ и широко используемый способ прогнозирования – это брать за основу среднее количество блюд заказных в предыдущей период. Не точный прогноз приведет к излишкам или недостатку продуктов необходимым для приготовления блюд, если заказать слишком много уровень потерь возрастёт, если слишком мало ресторан не сможет удовлетворить запросы клиентов.

Выбирая производителей пищевой продукции и транспортную компанию организациям ресторанного бизнеса необходимо ориентироваться на используемые методы закупок. Например, закупки могут осуществляться как формально, так и неформально. Последний способ как правило предполагает заказ по телефону ресторатор может обзвонить несколько поставщиков и сравнивает цены, чтобы разместить заказ там, где цены самые выгодные. Это идеальный метод закупок для небольших заведений, поскольку не требует большой писанины и позволяет быстро осуществиться закупки. Тем более что можно воспользоваться преимуществами поставщика с самыми низкими ценами. Однако в этом случае закупки носят разовый характер и стороны не договариваются о ценах на будущее поэтому при следующем обращении к данному поставщику можно нарваться на более высокие цены или вообще отсутствие нужной позиции.

Компаниям ресторанного бизнеса необходимо также разработать нормативы, стандарты которым они будут руководствоваться при планировании закупок, требования которым должны удовлетворять разные продукты питания. Например, свежие фрукты и овощи, поскольку это скоропортящийся продукты в спецификации следует указывать желаемую степень свежести на момент поставки, а не на момент отгрузки, также требуется указывать яркость и свежесть цвета, правильность формы, внешний вид, соответственно весы и/или размер, а также обозначить отсутствие механических повреждений, гнилых пятен. В спецификации следует указывать размер, если речь идет о фруктах, так как плоды меньшего размера, как правило имеют более насыщенный вкус, а крупный хороши для оформления.

Есть интересные примеры в общественном питании – это лидер по продажам в торговых сетях замороженной пиццы Zotman Pizza, который. Данная сеть пиццерий, на сегодняшний день сеть насчитывает 21 заведение в Москве, еще по одному в Люберцах, Смоленске, Тюмени и Чебоксарах. Основную прибыль компании приносит не обслуживание гостей и доставка клиентам горячей пиццы, а активные продажи замороженной продукции в магазинах («Пятёрочке», «Перекрестке», «Азбуке Вкуса», «Ленте» и др.) и на маркетплейсах. С января по август 2024 г. продажи полуфабрикатов от бренда выросли втрое. В конце 2024 г. компания опробовала вендинг – поскольку спрос на продукцию растет, а рынок пицца-кио-

сков в Москве недавно освободился, ушла с рынка Москвы пермская компания «Тока-тока».

В заключение отметим, что грузоперевозки очень важны как для производителя продукции, так и для организаций общественного питания. Учитывая требования к продуктам, которые должны оставаться свежими и экологически чистыми, организации выбирают перевозчиков и с точки зрения стоимости их услуг, требования к регионам перевозки и определенным товарам, которые доставляются. Ужесточая требования к перевозчикам, организации производители продуктов питания и потребители получают не только качественный продукт, но и экономию финансовых затрат на испорченных продуктах, на утилизации этих продуктах, штрафах, а также и повышения объема реализации продукции и учетом стоимости продуктов в составе себестоимости, а не в прочих расходах без обеспеченности доходности.

### **Список источников**

1. *Воронина М.В.* Финансовый менеджмент: учебник. М.2022.
2. *Васильев Д.И.* Управление цепями поставок: учебное пособие. М., 2023.
3. *Магомедов М.Д.* Экономика пищевой промышленности: учебник. М., 2021.
4. *Новалях А.А.* Логистика в деталях: учебное пособие. М., 2021.
5. *Новикова Т.В.* Логистика снабжения: учебное пособие. М., 2023.
6. *Оверби Х.* Цифровая экономика: как информационно-коммуникационные технологии влияют на рынки, бизнес и инновации: учебник. М., 2022.
7. Новостной портал. URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 21.01.2025).
8. ТрансАвтоЦистерна. URL: [https://moscow.xn--80aaahprbaegphgef9d.xn--plai/uslugi\\_gruzoperevozok/perechen\\_nalivnyh\\_gruzov/perevozka-pischevyh-produktov/](https://moscow.xn--80aaahprbaegphgef9d.xn--plai/uslugi_gruzoperevozok/perechen_nalivnyh_gruzov/perevozka-pischevyh-produktov/) (дата обращения: 21.01.2025).

### **Информация об авторе**

**Е.А. Железнякова** – кандидат экономических наук; доцент факультета экономики и управления Московской международной академии, г. Москва, Россия



### Information about the author

***E.A. Zheleznyakova*** – Candidate of Sciences in Economics; Associate Professor, Faculty of Economics and Management of the Moscow International Academy, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 02.02.2025; одобрена после рецензирования 26.02.2025; принята к публикации 27.02.2025.

The article was submitted 02.02.2025; approved after reviewing 26.02.2025; accepted for publication 27.02.2025.

## Приглашение к публикации

### The invitation to the publication

Научный журнал «Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА» включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (Перечень ВАК РФ).

Редакционная коллегия журнала принимает к рассмотрению статьи по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки).

Оформление текста статей осуществляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.7–2021 «Статьи в журналах и сборниках. Издательское оформление». Требования к содержанию, структуре и оформлению текста статьи, а также пример оформления текста приведены ниже.

Не принимаются статьи, опубликованные в других изданиях или представленные для публикации в другие издания.

Количество авторов в статье не должно превышать трёх человек.

Ответственность за достоверность указанных сведений несут авторы статей. Автор/авторы гарантируют, что он/они обладают исключительными правами на представленное произведение (статью).

**Внимание!** При несоответствии содержания представленной статьи тематике журнала и/или её несоблюдения правилам оформления редакция журнала имеет право отклонить присланный материал. Также редакция оставляет за собой право делать необходимые исправления и сокращения текста статьи.

Поступившие в редакцию статьи проходят проверку на степень оригинальности (используется Интернет-система «Антиплагиат») и подвергаются рецензированию. Срок рецензирования статей – 1 месяц.

Статьи представляются в сроки, установленные графиком выхода номеров журнала.

**График выхода журнала «Вестник МФЮА»**

| <i>Номер журнала</i> | <i>Срок представления статей в номер</i> | <i>Срок выхода номера из печати</i> |
|----------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| № 1                  | До 01 февраля                            | Март                                |
| № 2                  | До 15 апреля                             | Июнь                                |
| № 3                  | До 15 июля                               | Сентябрь                            |
| № 4                  | До 01 ноября                             | Декабрь                             |

Редакция научного рецензируемого журнала «Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА» доводит до сведения авторов, что издатель журнала заключил договор о передаче ООО «НЭБ» (РИНЦ) неисключительных прав на использование журнала «Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА» в целом, так и произведений (статей) авторов путем создания их электронных копий и распространения любым способом, в том числе путем размещения в интегрированном информационном ресурсе в российской зоне интернета НЭБ, без выплаты автору и иным лицам вознаграждения. При этом каждый экземпляр произведения (статьи) будет содержать имя автора произведения (статьи).

**Статьи следует направлять ответственному редактору Дарье Андреевне Семеновой.**

**E-mail: [Semenova.D@mfua.ru](mailto:Semenova.D@mfua.ru)**

По вопросам, связанным с публикацией статей и получением авторских печатных экземпляров журнала следует обращаться к ответственным редакторам Нине Вячеславовне Бессарабовой и Дарье Андреевне Семёновой по адресу:

117342, г. Москва, ул. Введенского, д. 1А, каб. 9.03.

Тел. 499-979-00-99, доб. 1135

**Требования к структуре и содержанию статьи**

| <b>Структура статьи и последовательность её элементов</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>Примечание</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Сведения об издании, в котором опубликована статья.</b><br>Указываются следующим образом:<br><br>Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2024. № 1. С. ...–....<br><br>Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2024. № 1. С. ...–.... | <i>На русском и английском языках.</i><br><br>Номера страниц проставляют редакторы                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Тип статьи.</b><br>Указывается следующим образом:<br><br>Научная статья<br>Original article                                                                                                                                                                                   | <i>На русском и английском языках</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Индекс Универсальной десятичной классификации (УДК)</b>                                                                                                                                                                                                                       | Для присвоения УДК используются on-line ресурсы, например, <a href="http://teacode.com/online/udc/">http://teacode.com/online/udc/</a>                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Заглавие статьи</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>На русском и английском языках.</i><br><br>Приводится строчными буквами (за исключением первой буквы первого слова, имён собственных, географических названий, общепринятых аббревиатур и т.д.)                                                                                                                                                                          |
| <b>Имя Отчество Фамилия автора/авторов</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <i>На русском и английском языках.</i><br><br>Имена и отчества указываются полностью                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Сведения об авторе/авторах:</b><br><br>Место работы/учёбы с указанием города и государства,<br><br>адрес электронной почты (e-mail),<br><br>при наличии – открытый идентификатор учёного (Open Researcher and Contributor ID – ORCID)                                         | <i>На русском и английском языках.</i><br><br>Если авторов несколько, сведения указываются на разных строках и связываются с именами авторов с помощью надстрочных цифровых обозначений.<br>Название организации – места работы/учёбы – указывается полностью, без сокращений и без обозначения организационно-правовой формы юридического лица (ФГБУН, ФГБОУ ВО АО и т.п.) |
| <b>Аннотация (Abstract)</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>На русском и английском языках.</i><br><br>Должна содержать краткую информацию о статье.<br>Объём – 100–250 слов                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ключевые слова (Keywords)</b>                                                                                                                                                                                                                                                 | <i>На русском и английском языках.</i><br><br>4–7 слов и/или словосочетаний, отражающих её содержание                                                                                                                                                                                                                                                                       |



| <i>Структура статьи и последовательность её элементов</i>                                                                                                                                                              | <i>Примечание</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Благодарности (Acknowledgments)</b> – при необходимости                                                                                                                                                             | <p><i>На русском и английском языках.</i></p> <p>Слова признательности организациям и лицам, оказавшим помощь в подготовке статьи; сведения о грантах, финансировании подготовки и публикации статьи, проектах, научно-исследовательских работах, по результатам которых опубликована статья</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Для цитирования (For citation)</b>                                                                                                                                                                                  | <p><i>На русском и английском языках.</i></p> <p>Библиографическая запись на статью для дальнейшего цитирования – в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления»</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Текст статьи</b>                                                                                                                                                                                                    | <p>Объём статьи – 10–15 страниц.</p> <p>Статья должна содержать следующие элементы (не следует выделять их подзаголовками в тексте):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– введение (обоснование актуальности темы и постановку проблемы исследования; формулирование целей и задач статьи; обзор публикаций по теме исследования; освещение применяемых методов);</li> <li>– изложение основного материала статьи с обоснованием полученных научных результатов;</li> <li>– заключение (подведение итогов исследования и освещение перспективы дальнейших поисков в данном направлении)</li> </ul> |
| <b>Список источников</b>                                                                                                                                                                                               | <p>В список источников включаются только те издания и электронные ресурсы, которые упомянуты или цитируются в тексте статьи.</p> <p>Рекомендуется ссылаться на официальные источники (нормативные правовые акты, статистические данные и др.) и на научную литературу. Ссылки на учебные издания в научном исследовании нежелательны.</p> <p>Ссылки на собственные публикации автора/авторов допускаются лишь в виде исключения, при этом доля самоцитирования может составлять не более 5 % от общего числа источников</p>                                                                                |
| <b>Информация об авторе/авторах (Information about the author/authors):</b><br><br>инициалы и фамилия, ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), должность и место работы с указанием города и страны | <p><i>На русском и английском языках.</i></p> <p>Все сведения указываются полностью, без сокращений</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Правила оформления текста научной статьи**

| <i>Наименование<br/>характеристики</i>                    | <i>Правила оформления</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Форма представления материалов                            | Электронная, Microsoft Word, *.doc или *.docx                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Название пересылаемых файлов                              | Отдельными файлами высылаются электронные версии текста научной статьи и авторской анкеты. Названия файлов должны содержать фамилию первого автора и пометку о типе документа ( <i>пример: Иванов_Статья.doc, Иванов_Анкета.doc</i> )                                                                                                                                                                                                  |
| Формат страницы                                           | A4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Поля                                                      | Все – 2 см                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Выравнивание текста                                       | По ширине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Шрифт                                                     | Times New Roman                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Размер шрифта                                             | 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Межстрочный интервал                                      | 1,5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Абзацный отступ                                           | 1 см                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Формулы и уравнения                                       | Формулы и уравнения желательно набирать в редакторе Word обычными буквами и символами.<br>Использование встроенного в Microsoft Word редактора формул допускается лишь при наборе наиболее сложных формул.<br>Не следует использовать встроенный в Microsoft Word редактор уравнений.<br>Не допускаются формулы и уравнения в виде изображений и сканов                                                                                |
| Графический материал (рисунки, схемы, графики, диаграммы) | Представляется в черно-белом варианте.<br>Все рисунки, встречающиеся в тексте, должны быть пронумерованы и иметь название, которое приводится на русском и английском языках. Оно помещается после самого рисунка, выделяется жирным шрифтом и выравнивается по центру.<br>Вся экспликация (подписи) в поле рисунка должны быть выполнены Times New Roman, размер шрифта – 12 или 14.<br>В тексте статьи обязательны ссылки на рисунки |
| Таблицы                                                   | Все таблицы, встречающиеся в тексте, должны быть пронумерованы и иметь название, которое приводится на русском и английском языках.<br>Оно располагается перед таблицей, выделяется жирным шрифтом и выравнивается по центру.<br>Текст шрифта в графах таблицы – 12 или 14.<br>В тексте статьи обязательны ссылки на таблицы                                                                                                           |
| Фотографии                                                | В случае наличия фотографий в статье они должны быть продублированы отдельным файлом в форматах *.tiff или *.jpg с разрешением не менее 300 dpi                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



| <i>Наименование<br/>характеристики</i> | <i>Правила оформления</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Количество рисунков и таблиц           | Не более пяти рисунков и/или не более пяти таблиц                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ссылки на источники в тексте статьи    | <p>Заключаются в квадратные скобки с указанием номера из списка источников: [5] или [5, с. 67].</p> <p>Если ссылка включает в себя несколько изданий, то они перечисляются, разделяясь точкой с запятой: [5, с. 67; 8; 10, с. 204–208]</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Список источников                      | <p>Библиографические описания источников – как русских, так и иностранных – оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».</p> <p>Ссылка на каждый из источников приводятся на языке его публикации.</p> <p>Источники следуют в списке в алфавитном порядке.</p> <p>Если среди них есть нормативные правовые акты, они указываются в начале списка, перед прочими изданиями.</p> <p>Источники на иностранных языках указываются в конце списка</p> |



## ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ НАУЧНОЙ СТАТЬИ

Вестник Московского финансово-юридического  
университета МФЮА. 2023. № 3. С. ...—....

Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA.  
2024. № 1. С. ...—....

Научная статья  
УДК 338.24

### Оценка реализации экономических интересов сельского населения

Андрей Валерьевич Улезько<sup>1</sup>, Валерий Викторович Реймер<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Научно-исследовательский институт экономики и организации агропромышленного комплекса Центрально-Черноземного района – филиал ФГБНУ «Воронежский федеральный аграрный научный центр им. В.В. Докучаева», г. Воронеж, Россия, [arle187@rambler.ru](mailto:arle187@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0002-3279-6694>

<sup>2</sup> Московский финансово-юридический университет МФЮА, г. Москва, Россия, [valer-ken@rambler.ru](mailto:valer-ken@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0001-5858-0464>

**Аннотация.** Исследование посвящено вопросам оценки реализации экономических интересов сельского населения. Особое внимание уделено классификации субъектов, связанных с экономическими процессами, протекающими в границах локализованных экономических пространств сельских территорий, с учетом специфики их экономических интересов. Обосновывается совокупность основных показателей, рекомендуемых для оценки реализации экономических интересов различных экономических субъектов. В качестве основных источников информации реализации экономических интересов используются: база данных показателей муниципальных образований, доступ к которой возможен через официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат), и ежегодные статистические сборники, характеризующие развитие муниципальных образований регионов РФ. Оценка реализации экономических интересов субъектов, формирующих экономические пространства сельских территорий, проводилась на примере сельских муниципальных районов Липецкой области, а набор показателей, используемых для этой оценки, определялся



исходя из наличия доступной информации. Оценка реализации экономических интересов сельского населения предлагается осуществлять через оценку размера полученных доходов и их использование на приобретение различного рода экономических благ, направляемых на удовлетворение потребностей и обеспечение определенного качества жизни. В заключении статьи формулируются проблемы формирования информационной базы, необходимой для оценки реализации экономических интересов сельского населения.

**Ключевые слова:** экономические интересы, сельское население, сельские территории, качество жизни

**Для цитирования:** Улезько А.В., Реймер В.В. Оценка реализации экономических интересов сельского населения // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2023. № 3. С. ...–....

Original article

## Assessment of the realization of the economic interests of the rural population

Andrey V. Ulezko<sup>1</sup>, Valery V. Reimer<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Research Institute of Economics and Organization of the Agro-Industrial Complex of the Central Black Earth Region – branch of the Voronezh Federal Agrarian Research Center named after V.V. Dokuchaev, Voronezh, Russia, [arle187@rambler.ru](mailto:arle187@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0002-3279-6694>

<sup>2</sup> Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia, [valer-ken@rambler.ru](mailto:valer-ken@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0001-5858-0464>

**Abstract.** The study is devoted to the assessment of the realization of the economic interests of the rural population. Special attention is paid to the classification of subjects related to economic processes occurring within the boundaries of localized economic spaces of rural territories, considering the specifics of their economic interests. A set of basic indicators recommended for assessing the realization of the economic interests of various economic entities is substantiated. As the main sources of information for the realization of economic interests, the following are used: a database of indicators of municipalities, which can be accessed through the official website of the Federal State Statistics Service (Rosstat), and annual statistical collections characterizing the development of municipalities of the regions of the Russian Federation. The assessment of the realization of the economic interests of the subjects forming the economic spaces of rural territories was carried out on the example of rural municipal districts of the Lipetsk region, and the set of indicators used for this assessment was determined based on the availability of relevant information. The assessment of

the realization of the economic interests of the rural population is proposed to be carried out through an assessment of the amount of income received and their use for the acquisition of various kinds of economic benefits aimed at meeting needs and ensuring a certain quality of life. In conclusion, the article states the problems of forming the information base necessary to assess the realization of the economic interests of the rural population.

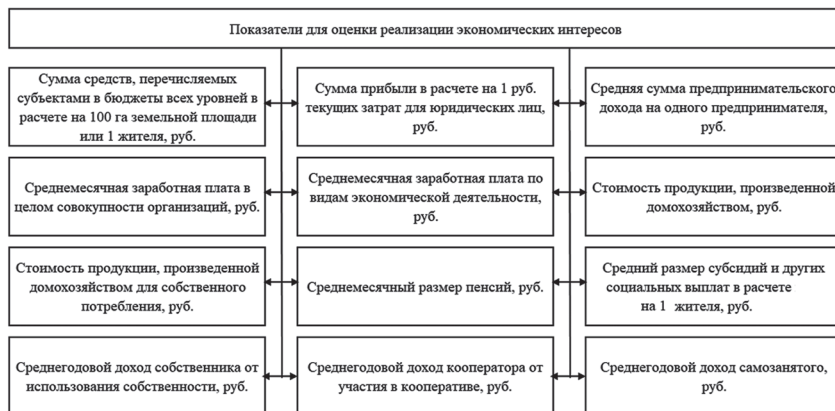
**Keywords:** economic interests, rural population, rural territories, quality of life

**For citation:** Ulez'ko A.V., Reimer V.V. Assessment of the realization of the economic interests of the rural population // Herald of the Moscow University of Finances and Law MFUA. 2023. № 3. P. ...—....

В основе поведения любого экономического субъекта лежат его экономические интересы. С целью их реализации экономические субъекты вынуждены взаимодействовать друг с другом, устанавливая устойчивые межсубъектные отношения и формируя особые экономические пространства, в пределах которых эти взаимодействия и реализуются.

<...>

Исходя из этого, в качестве основных показателей реализации экономических интересов предлагается использовать показатели, приведенные на *рисунке 1*.



**Рисунок 1. Основные показатели, рекомендуемые для оценки реализации экономических интересов**

**Figure 1. Main indicators recommended for assessing the implementation of economic interests**



&lt;...&gt;

Совокупность доступных показателей приведена в *таблице 3*.

**Таблица 3. Оценки качества жизни населения  
по муниципальным районам Липецкой области за 2021 г.**

**Table 3. Estimates of the quality of life of the population in  
municipal districts of the Lipetsk region for 2021**

**Оценки качества жизни населения  
по муниципальным районам Липецкой области за 2021 г.**

| Муниципальные<br>районы | В расчете на 1000 чел. населения          |                                                   |                                      |                                            |                           |                                 |                                    |
|-------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
|                         | Число мест<br>в дошкольных<br>учреждениях | Число лечебно-<br>профилактических<br>организаций | Число спортивных<br>сооружений всего | Число плоскостных<br>спортивных сооружений | Число<br>спортивных залов | Число плавательных<br>бассейнов | Число занимающихся<br>в ДЮСШ, чел. |
| Воловский               | 33,6                                      | 2,04                                              | 6,97                                 | 4,47                                       | 1,02                      | 0,08                            | 32,4                               |
| Грязинский              | 30,0                                      | 0,46                                              | 3,98                                 | 1,86                                       | 0,60                      | 0,01                            | 44,3                               |
| <...>                   | <...>                                     | <...>                                             | <...>                                | <...>                                      | <...>                     | <...>                           | <...>                              |

Источник: рассчитано по данным Липецкстата [2; 3; 1]

&lt;...&gt;

Оценка условий и уровня реализации экономических интересов сельского населения Липецкой области позволила сделать следующие выводы:

&lt;...&gt;

### Библиографический список

1. Белоусов В.М. Система экономических интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей // Агропродовольственная политика России. 2017. № 9 (69).  
<...>
7. Липецкая область в цифрах. 2022: краткий статистический сборник // Сайт Территориального органа Федеральной службы государственной

статистики по Липецкой области. URL: <https://clck.ru/3526Lm> (дата обращения: 23.03.2023).

<...>

### Информация об авторах

**А.В. Улезько** – доктор экономических наук, профессор; главный научный сотрудник отдела управления АПК и сельскими территориями Научно-исследовательского института экономики и организации агропромышленного комплекса Центрально-Черноземного района – филиала ФГБНУ «Воронежский федеральный аграрный научный центр им. В.В. Докучаева», г. Воронеж, Россия

**В.В. Реймер** – доктор экономических наук, профессор; декан факультета экономики и бизнеса Московского финансово-юридического университета МФЮА, г. Москва, Россия

### Information about the authors

**A.V. Ulez'ko** – Doctor of Sciences in Economics, Professor; Research Institute of Economics and Organization of the Agro-Industrial Complex of the Central Black Earth Region – branch of the Voronezh Federal Agrarian Research Center named after V.V. Dokuchaev, Voronezh, Russia

**V.V. Reimer** – Doctor of Sciences in Economics, Professor; Dean of the Faculty of Economics and Business of the Moscow University of Finances and Law MFUA, Moscow, Russia



### Анкета автора

| <i>Сведения об авторе</i>                                                                                                                                                                                                            | <i>На русском</i> | <i>На английском</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|
| <b>Имя Отчество Фамилия</b><br>(полностью, без сокращений до инициалов)                                                                                                                                                              |                   |                      |
| <b>Ученая степень</b><br>(полностью, без сокращений – при наличии)                                                                                                                                                                   |                   |                      |
| <b>Учёное звание</b><br>(полностью, без сокращений – при наличии)                                                                                                                                                                    |                   |                      |
| <b>Должность</b><br>(полностью)                                                                                                                                                                                                      |                   |                      |
| <b>Место работы/учёбы</b><br>(Полностью, без сокращений<br>и без обозначения организационно-право-<br>вой формы юридического лица – ФГБУН,<br>ФГБОУ ВО АО и т.п.<br>С указанием структурного подразделения,<br>города и государства) |                   |                      |
| <b>ORCID</b> – открытый идентификатор учёного,<br>Open Researcher and Contributor ID<br>(при наличии)                                                                                                                                |                   |                      |
| <b>Адрес электронной почты (E-mail)</b>                                                                                                                                                                                              |                   | Не заполняется       |
| <b>Контактный телефон</b>                                                                                                                                                                                                            |                   | Не заполняется       |
| <b>Почтовый адрес</b> для отправки авторского<br>экземпляра журнала<br>(с указанием индекса и полного Ф.И.О.<br>получателя)                                                                                                          |                   | Не заполняется       |
| <b>Название статьи</b>                                                                                                                                                                                                               |                   |                      |

Все графы, в которых не указано «Не заполняется», являются обязательными для заполнения.

Если в статье несколько авторов, на каждого заполняется отдельная анкета.

Все анкеты авторов одной статьи можно представить в одном файле

**ВЕСТНИК**  
**Московского финансово-юридического**  
**университета МФЮА**

№ 2 / 2025

**Издание подготовили:**

**Редакторы**

Н.В. Бессарабова, Д.А. Семёнова

**Компьютерная верстка**

Н.В. Бессарабова

**Дизайн обложки**

Г.Ю. Светланов

Подписано в печать 20.06.2025. Формат 60х84/16.

Гарнитура Times New Roman.

Печать офсетная. Печ. л. 19,5

Тираж 500 экз. Заказ № \_\_\_\_.

Отпечатано в ООО «ИПЦ „Маска“»

117246, Москва, Научный проезд, д. 20, стр. 9, оф. 212

Телефон: +7 (495) 510-32-98