

# **ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ**

**ISSN 2587-5981**



**Периодическое издание  
Выпуск № 2  
Казань, 2025**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ"**

**Выпущено под редакцией  
Научного объединения  
«Вертикаль Знаний»**



**РОССИЯ, КАЗАНЬ**

**2025 год**

**Основное заглавие:** Экономика и парадигма нового времени

**Параллельное заглавие:** Economics and the paradigm of the new time

**Языки издания:** русский (основной), английский (дополнительный)

**Учредитель периодического издания и издатель:** Научное объединение  
«Вертикаль Знаний»

**Место издания:** г. Казань

**Формат издания:** электронный журнал в формате pdf

**Периодичность выхода:** 1 раз в месяц

**ISSN:** 2587-5981

**Редколлегия выпуска:**

1. Королук Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-5981



9 772587 598003 >

***ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:***

*Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – № 2 (35).*

## Оглавление выпуска

### МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»

Выпуск № 2 / 2025

**Стр. 5 Толстова А.Е., Бучнева К.Ю.**

*Экономическая безопасность малого предприятия: метод оценки финансового состояния на примере ООО «Тамбовский экологический комбинат»*

**Стр. 13 Коровина Э.В.**

*Инвестиции КНР в Россию: особенности и перспективы*

**Стр. 21 Рахматуллаев А.Т.**

*Исследование закономерностей современных экономических кризисов и оценка вероятности их наступления в России в будущем*

**Стр. 25 Козельский И.Ю.**

*Оценка транспортной доступности с использованием изохрон на примере подстанций скорой медицинской помощи*

**Стр. 32 Маннанова А.Р.**

*Цифровизация российских коммерческих банков*

**Стр. 37 Рябухина А.В.**

*Оценка соотношения между объемом выделенных бюджетных средств и достигнутыми результатами в реализации государственных программ Москвы*

**Стр. 43 Жолобов А.М.**

*Экономическое состояние туризма на 2025 год, возможные тенденции*

**Стр. 48 Афанасьева О.Н., Джавахян Р.С.**

*Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в России*

**Стр. 55 Аюшеев А.В., Дондокова Е.Ц.**

*Влияние региональных торговых отношений на объёмы внешней торговли на примере Евразийского экономического союза*

**Стр. 63 Озёрский А.Н.**

*Развитие судостроительной отрасли КНР в период реформ и открытости: основные этапы*

**Стр. 71 Сумеркин М.Ю.**

*Систематический обзор влияния цифровизации устойчивых бизнес-практик на клиентский опыт: анализ зарубежных исследований*

**Стр. 84 Амбарцумян Т., Амбарцумян А.**

*Разработка устойчивой бизнес-модели для предприятия оптовой торговли: кейс компании «CHINOZ STAR PLAST»*

**Стр. 91 Половченко М.А.**

*Методика управленческого анализа и синтеза организаций*

УДК 338

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ:  
МЕТОД ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО  
«ТАМБОВСКИЙ ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»**

*Толстова Анна Евгеньевна,  
Бучнева Ксения Юрьевна,  
Тамбовский государственный университет  
имени Г.Р. Державина, г. Тамбов*

*E-mail: kseniabucneva429@gmail.com*

**Аннотация.** Данная статья посвящена анализу экономической безопасности и финансового состояния ООО «Тамбовский экологический комбинат» с акцентом на ключевые показатели, отражающие его устойчивость на рынке. Также в работе отмечено, что комплексная оценка экономической безопасности компании требует глубокого анализа финансовых показателей. Проведён анализ, как структуры баланса и динамики имущества предприятия, так и его финансовой устойчивости, платёжеспособности и ликвидности. В дополнение, в статье приводится модель Альтмана для оценки вероятности банкротства.

**Abstract.** This article is devoted to the analysis of the economic security and financial condition of Tambov Ecological Combine LLC with an emphasis on key indicators reflecting its stability in the market. It is also noted that a comprehensive assessment of the company's economic security requires an in-depth analysis of financial indicators. The analysis of both the balance sheet structure and the dynamics of the company's assets, as well as its financial stability, solvency and liquidity. In addition, the article provides an Altman model for estimating the probability of bankruptcy.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, ликвидность, платёжеспособность, оборотные активы, банкротство, модель Альтмана.

**Key words:** economic security, liquidity, solvency, current assets, bankruptcy, Altman model.

**Введение. Актуальность.** Вопросу обеспечения экономической безопасности предприятия уделяется особое внимание. В современном мире, где предприятие любого масштаба может столкнуться с множеством внешних и внутренних угроз, вопрос обеспечения экономической безопасности становится критически важным.

Чтобы понять, что такое «экономическая безопасность предприятия», сначала нужно разобраться со значением термина «безопасность».

**Теоретическая часть.** Согласно толковому словарю С. И. Ожегова, безопасность – состояние, при котором не угрожает опасность, есть защита от опасности [7, с.444].

Трактовка понятия разнится в зависимости от точки зрения авторов из разных областей науки. Так, юристы рассматривают безопасность как комплекс правовых гарантий, закреплённых на законодательном уровне и обеспечивающих защиту нормальной жизни, прав и свобод отдельного человека или общества в целом. В свою очередь, психологи видят в безопасности переживания, связанные с потребностью защищать свои жизненные интересы.

В Федеральном законе Российской Федерации от 28.12.2010 № 390–ФЗ «О безопасности» определение рассматриваемого понятия отсутствует, термины «безопасность» и «национальная безопасность» используются как взаимозаменяемые.

На основании этого целесообразно обратиться к Указу Президента РФ от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». В нем можно увидеть, что национальная безопасность интерпретируется как состояние защищенности национальных интересов государства от внутренних и внешних угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод граждан, достойные качество и уровень их жизни, суверенитет, независимость, государственная и территориальная целостность, устойчивое социально–экономическое развитие Российской Федерации [2].

Таким образом, безопасность есть состояние защищённости субъекта от воздействия как внешних, так и внутренних угроз.

В научном обороте представлено множество разнообразных интерпретаций и определений понятия «экономическая безопасность предприятия». К примеру, Иванова Л.К. трактует данный термин в качестве «наличия конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технологического потенциалов и организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам» [12].

Следует отметить, что комплексная оценка уровня экономической безопасности организации включает в себя проведение анализа разнородных показателей, отражающих финансовую составляющую деятельности хозяйствующего субъекта.

Наибольшую значимость при анализе показателей экономической безопасности компании отводится анализу финансовой безопасности компании. При оценке финансового состояния, необходимо: провести анализ структуры баланса и рассмотреть его динамику; дать оценку финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности; произвести расчет показателей деловой активности [1, с.17].

Анализ ликвидности и платежеспособности является важной составляющей оценки финансового состояния организаций, поскольку он непосредственно влияет на уровень их экономической безопасности. Существует

несколько методов, которые помогают провести комплексный анализ ликвидности в соответствии с требованиями современного бизнеса.

Группировка активов и пассивов является первым этапом такого анализа. Деление активов и пассивов на группы позволяет более детально исследовать ликвидность и устойчивость. Процесс группировки создает ясное представление о структуре баланса, что важно для принятия управленческих решений. Для эффективного анализа необходимо выделить как минимум четыре основные группы: ликвидные активы, быстро реализуемые, медленно реализуемые активы и непредвиденные расходы [12].

Показатели ликвидности формируются как на основе абсолютных значений, так и относительных коэффициентов. К числу абсолютных показателей относятся, например, собственные оборотные средства, тогда как относительными считаются коэффициенты текущей и быстрой ликвидности. Эти индикаторы позволяют выявить степень платежеспособности и финансовой устойчивости компании, а также предсказать возможные финансовые затруднения в будущем [13].

Одной из современных методик, используемых для анализа платежеспособности, является двухфакторная модель Альтмана, которая позволяет предсказать вероятность банкротства. Этот инструмент обеспечивает более обоснованный подход к оценке платежеспособности организации, основываясь на нескольких ключевых показателях, таких как рентабельность активов и капитализация.

Для комплексной оценки финансового состояния необходимо также учитывать уровень финансовой устойчивости. Оценка эффективности платежеспособности осуществляется через анализ ликвидных средств и их структуры. Это позволяет выявить, насколько организация готова отвечать по своим обязательствам в краткосрочной перспективе. Чем выше уровень финансовой устойчивости, тем выше вероятность того, что организация сможет выдержать финансовые кризисы и сохранить свою ликвидность.

Методы анализа ликвидности требуют комплексного подхода и применения различных показателей, чтобы глубже понять финансовое состояние предприятия. Например, сравнение ликвидных показателей одного предприятия с такими же показателями других субъектов хозяйствования может выявить сравнительные преимущества или слабости, что полезно для определения стратегии управления рисками и поддержания экономической безопасности.

Таким образом, способы оценки ликвидности и платёжеспособности играют значимую роль в обеспечении экономической безопасности компаний. Они помогают обнаружить финансовые риски и найти способы их снижения. Обеспечение высокой ликвидности и стабильности является основой для успешной долгосрочной деятельности любой организации в условиях современного рынка.

**Основная часть.** Проведём анализ экономического состояния ООО «Тамбовский экологический комбинат», где первоочерёдно обратим внимание на состав имущества и источники финансирования предприятия.

Оценка сведений о фактическом наличии, типах, пропорциях активов предприятия и способах привлечения средств для его работы, а также о переменах в этих элементах осуществляется с использованием аналитического баланса, построенного на базе годового бухгалтерского отчета. Показатели имущества и источники финансирования исследуемой компании представлены в таблице 1. Наблюдается значительное снижение размера имущества компании (на 1383 тыс. руб. или 18,06%). Это свидетельствует о сокращении производства, а также сокращении объемов деятельности предприятия. Отметим, что внеоборотные активы предприятия представлены лишь «материальными внеоборотными активами».

Таблица 1

Анализ имущества и источников финансирования  
деятельности ООО «Тамбовский экологический комбинат», тыс. руб.

|                                          | 2021<br>год | 2022<br>год | 2023<br>год | Отклонение |        |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------|
|                                          |             |             |             | тыс. руб.  | %      |
| Внеоборотные активы, в том числе:        | 288         | 275         | 163         | -125       | -43,40 |
| Материальные внеоборотные активы         | 288         | 275         | 163         | -125       | -43,40 |
| Оборотные активы, в том числе:           | 7368        | 5757        | 6110        | -1258      | -17,07 |
| Запасы                                   | 1989        | 1288        | 952         | -1037      | -52,14 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 302         | 155         | 498         | 196        | 64,90  |
| Финансовые и другие оборотные активы     | 5 077       | 4 314       | 4 660       | -417       | -8,21  |
| Актив, всего                             | 7656        | 6032        | 6273        | -1383      | -18,06 |
| Капитал и резервы                        | 1471        | 1612        | 2233        | 762        | 51,80  |
| Кредиторская задолженность               | 6185        | 4420        | 4040        | -2145      | -34,68 |
| Пассив, всего                            | 7656        | 6032        | 6273        | -1383      | -18,06 |

*Источник: построено автором на основе [5].*

Оборотные активы исследуемого предприятия включают: запасы, которые снизились в анализируемом периоде на 52,14%; денежные средства и денежные эквиваленты, показывающие рост; финансовые и другие оборотные активы, которые уменьшились на 417 тыс. руб. или 8,21%

В анализе активов предприятия положительным моментом является увеличение объема денежных средств и денежных эквивалентов в 2023 году на 64,9% по сравнению с 2021 годом.

Структура источников формирования имущества исследуемого предприятия включает собственный капитал и краткосрочные обязательства, основную долю которых составляет кредиторская задолженность.

В анализируемом периоде собственный капитал предприятия увеличился на 762 тыс. руб. (51,80%), а кредиторская задолженность значительно сократилась на 2145 тыс. руб. (34,68%).

В целом баланс показывает снижение на 18,06%, что свидетельствует об ухудшении финансового состояния ООО «Тамбовский экологический комбинат».

Наибольшая доля в структуре имущества предприятия приходится на оборотные активы. Отметим, что в оборотных активах преобладают финансовые и другие оборотные активы.

Изучение структуры источников финансирования ООО «Тамбовский экологический комбинат» позволяет констатировать активное использование заемного капитала в операционной деятельности компании. На его долю приходится 80,79% всего источников финансирования предприятия в 2021 году, 73,28% – в 2022 году, 64,40% – в 2023 году. Вместе с тем, наблюдается тенденция к снижению их удельного веса в структуре источников финансирования компании.

Помимо уже рассмотренных показателей, необходимо провести анализ показатели ликвидности. Наглядно результаты расчетов представлены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели ликвидности ООО  
«Тамбовский экологический комбинат» за 2021-2023 гг.

| Показатели                          | 2021 год | 2022 год | 2023 год | Оптимальное соотношение | Соотношение в организации |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------|---------------------------|
| Наиболее ликвидные активы (А1)      | 302      | 155      | 498      | $A1 \geq P1$            | $A1 < P1$                 |
| Наиболее срочные обязательства (П1) | 6185     | 4420     | 4040     |                         |                           |
| Быстро реализуемые активы (А2)      | 0        | 0        | 0        | $A2 \geq P2$            | $A2 = P2$                 |
| Краткосрочные пассивы (П2)          | 0        | 0        | 0        |                         |                           |
| Медленно реализуемые активы (А3)    | 1 989    | 1288     | 952      | $A3 \geq P3$            | $A3 > P3$                 |
| Долгосрочные пассивы (П3)           | 0        | 0        | 0        |                         |                           |
| Трудно реализуемые активы (А4)      | 288      | 275      | 163      | $A4 \geq P4$            | $A4 < P4$                 |

*Источник: построено автором на основе [5].*

Согласно таблице 2,  $\frac{3}{4}$  соотношений показателей соответствуют оптимальному соотношению. Несоответствие наблюдается только по значению

$A1 < П1$ . Данная ситуация свидетельствует о недостатке ликвидных средств у ООО «Тамбовский экологический комбинат» для покрытия краткосрочной задолженности.

Относительные показатели ликвидности представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Относительные показатели ликвидности  
ООО «Тамбовский экологический комбинат» за 2021-2023 гг.**

| Показатели                         | 2021 год | 2022 год | 2023 год |
|------------------------------------|----------|----------|----------|
| Коэффициент текущей ликвидности    | 1,191    | 1,302    | 1,512    |
| Коэффициент быстрой ликвидности    | 0,870    | 1,011    | 1,277    |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,049    | 0,035    | 0,123    |

*Источник: построено автором на основе [5].*

Коэффициент текущей ликвидности отражает удовлетворительное финансовое состояние предприятия, однако его рост может указывать на проблемы в управлении оборотными активами, такие как избыточные запасы или неэффективные инвестиции.

Коэффициент быстрой ликвидности указывает на удовлетворительные финансовые результаты предприятия. Однако его рост может сигнализировать о замедлении оборачиваемости оборотных активов, что может быть вызвано избыточными запасами на складах или неэффективным управлением финансовыми вложениями.

В 2021-2022 годах коэффициент абсолютной ликвидности отражал дефицит денежных средств на счетах комбината, необходимых для своевременного погашения краткосрочной задолженности. Однако, в 2023 году этот показатель демонстрирует более позитивную динамику.

Суммируя сказанное, можно утверждать, что ООО «Тамбовский экологический комбинат» является платежеспособной организацией.

С целью прогнозирования рисков экономической безопасности анализируемого предприятия, проведем оценку вероятности банкротства с применением модели Альтмана. В таблице 4 представим данные по организации, необходимые для расчета риска банкротства.

Таблица 4

**Необходимые для расчета банкротства по модели  
Альтмана показатели деятельности ООО «Тамбовский  
экологический комбинат» за 2021-2023 гг., тыс.руб.**

| Показатели                  | 2021 год | 2022 год | 2023 год |
|-----------------------------|----------|----------|----------|
| Оборотные активы            | 7368     | 5757     | 6110     |
| Краткосрочные обязательства | 6185     | 4420     | 4040     |
| Долгосрочные обязательства  | 0        | 0        | 0        |
| Собственный капитал         | 1471     | 1612     | 2233     |

*Источник: построено автором на основе [5].*

В таблице 5 представлены коэффициенты, применяемые в двухфакторной модели.

На основании рассчитанных коэффициентов была определена вероятность банкротства предприятия.

В 2021 году показатель  $Z$  составлял:  $-0,3877 - 1,0736 * 1,19 + 0,579 * 4,21 = 0,77$ .

В 2022 году показатель  $Z$  составлял:  $-0,3877 - 1,0736 * 1,3 + 0,579 * 2,74 = -0,2$ .

В 2023 году показатель  $Z$  составлял:  $-0,3877 - 1,0736 * 1,51 + 0,579 * 1,81 = -0,96$ .

Таблица 5

Расчет показателей, используемых в двухфакторной модели Альтмана, тыс. руб.

| Коэффициент                             | Формула расчета                                                   | Расчет показателей |                |                |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------|
|                                         |                                                                   | 2021 год           | 2022 год       | 2023 год       |
| X1<br>(коэффициент текущей ликвидности) | Оборотные активы / Краткосрочные обязательства                    | 7368/6185=1,19     | 5757/4420=1,3  | 6110/4040=1,51 |
| X2<br>(коэффициент капитализации)       | Краткосрочные и долгосрочные Обязательства / Собственный капитал. | 6185/1471=4,21     | 4420/1612=2,74 | 4040/2233=1,81 |

Источник: построено автором на основе [5] и [6].

Согласно данному подходу, если  $Z > 0$ , то вероятность банкротства выше 50%. Результаты расчетов по модели Альтмана свидетельствуют о том, что в 2021 году вероятность банкротства ООО «Тамбовский экологический комбинат» была критической, превышая 50%. Однако, в 2022 и 2023 годах вероятность банкротства снизилась до удовлетворительных значений. На текущий период предприятие имеет устойчивое финансовое состояние. Риск наступления банкротства отсутствует.

**Выводы.** Таким образом, анализ финансового состояния ООО «Тамбовский экологический комбинат» показывает снижение баланса предприятия в 2023 году по сравнению с 2021 годом на 18,06%, что является негативным фактором, влияющим на экономическую безопасность предприятия. Тем не менее, предприятие снижает размеры краткосрочных обязательств и наращивает собственный капитал.

#### Список использованных источников:

1. Голубева Н.В. О показателях оценки уровня экономической безопасности предприятия / Н.В. Голубева, П.Н. Кокшарова // В сборнике: Социально-экономические, институционально-правовые и культурно-исторические компоненты развития муниципальных образований. Сборник

трудов XVII научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Южно-Уральский государственный университет; факультет Экономики, управления, права. – 2020. – С. 17.

2. Указ Президента РФ от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 27 (часть II). – Ст. 5351.

3. Бабурина О.Н. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / О.Н. Бабурина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 393 с.

4. Белый Е.М. Экономическая безопасность организации: учебник / Белый Е.М., Пустынникова Е.В., Байгулова А.А., Бакальская Е.В., Зими́на Л.Ю., Романова И.Б., Сковиков А.Г. – Москва: КноРус, 2020. – 346 с.

5. Тамбовский экологический комбинат // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ekocom.ru/services/detail.php?IBLOCK\\_ID=21&ELEMENT\\_ID=425](https://ekocom.ru/services/detail.php?IBLOCK_ID=21&ELEMENT_ID=425) (дата обращения: 29.01.2025).

6. Егоров И.С., Букреев А.В. Применение модели Альтмана для оценки вероятности банкротства предприятия // Экономика и социум. – 2019. – №1-1 (56).

7. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. 2-ое изд., испр.и доп. 72500 слов и 7500 фразеологических выражений. Российская академия наук. Институт русского языка. М. Азъ. 1994 г. – С. 444.

8. Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О безопасности» // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 1. – Ст. 2.

9. Епифанова О.Н. Институциональное обеспечение финансово-экономической безопасности в условиях цифровизации / О.Н. Епифанова, Д.Д. Буркальцева, Е.Д. Жеребов, Р.А. Овчинников // Научно-технические ведомости СПб ГПУ. Экономические науки, - 2018. – Т.11, № 3. – С. 22.

10. Субочева Е.Н., Чередникова А.А. Методические подходы к анализу ликвидности и платёжеспособности баланса // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 12-3.

11. Бодрова К.С., Решетов К.Ю. Сравнительная оценка методик анализа ликвидности и платежеспособности организации // Вестник Национального института бизнеса. – 2017. – № 27.

12. Иванова Л.К. Экономическая безопасность предприятия / Л.К. Иванова // Экономическая безопасность: концепция, стандарты. – 2013. – Т. 17, № 7 (60). – С. 30–33.

УДК 330.322

**ИНВЕСТИЦИИ КНР В РОССИЮ:  
ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Коровина Элина Владимировна,  
Санкт-Петербургский государственный  
университет, г. Санкт-Петербург*

*E-mail: ellina.korovina.2016@mail.ru*

**Аннотация.** *Отношения России и Китая можно назвать благоприятными и долговременными, так как обе стороны представляют друг для друга экономический и политический интерес. На данный момент можно отметить, что сотрудничество двух стран укрепляется и сопровождается стабильным ростом показателей взаимной торговли за последние несколько лет. Автор статьи рассматривает основные аспекты экономического и инвестиционного сотрудничества КНР и РФ. Следующим этапом развития отношений будет являться активный трансграничный рост бизнесов обеих стран не только за счет расширения поставок продукции, но и за счет локализации производств.*

**Abstract.** *Relations between Russia and China can be called favorable and long-term, since both parties are of economic and political interest to each other. At the moment, it can be noted that cooperation between the two countries is strengthening and is accompanied by a stable growth in mutual trade indicators over the past few years. The author of the article examines the main aspects of economic and investment cooperation between China and the Russian Federation. The next stage in the development of relations will be the active cross-border growth of businesses in both countries not only due to the expansion of product supplies, but also due to the localization of production.*

**Ключевые слова:** *Инвестиции Китая, Китай и Россия, сотрудничество с Китаем, взаимная торговля, инвестиции в Россию, китайский бизнес, инвестиционное сотрудничество, российско-китайские отношения.*

**Key words:** *Chinese investments, China and Russia, cooperation with China, mutual trade, investments in Russia, Chinese business, investment cooperation, Russian-Chinese relations.*

**Введение.** Отношения между Россией и КНР можно охарактеризовать, как стратегически направленные и положительные. Современная коммуникация Китая и России построена на партнерстве, взаимной торговле и взаимовыгодном сотрудничестве. Обе стороны указывают на долгосрочные и добросовестные отношения, отмечая схожие взгляды на будущую повестку и геополитику. Дружественный характер отношений двух стран закреплен договором о добрососедстве, дружбе и сотрудничестве между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой от 16 июля 2001 г. В последние года

Российская Федерация ставит сотрудничество с Китаем в приоритет, согласно плану о внешней политике [5]. Так как КНР – это сильная и экономически стабильная держава ее влияние на мировую политику не стоит недооценивать. В связи с этим Россия не должна воспринимать Китай, как соперника, гораздо эффективнее держать такое мощное государство среди союзников, сотрудничество с которым способствует развитию обоих государств.

В 2023 году главными коммуникативными событиями для Китая и России стали две встречи: визит Си Цзиньпина в Москву в марте и саммит Пояса и Пути в октябре. Данные встречи можно назвать теплыми и дружественными, что подчеркивает положительный настрой двух стран, касаясь друг друга [6].

И КНР, и Россия имеют общие политические тенденции, как внешние, так и внутренние. Это, например, защита суверенитета государства, отстаивание геополитических интересов на международной арене, противодействие политическому давлению со стороны других государств. Это и заинтересованность в двустороннем стратегическом партнерстве и многополярном мире.

**Актуальность.** Переход к многополярности и изменение внешней политики государств является исторически важным и концептуально новым процессом для стран. Данный процесс требует много времени для создания центра силы и управления процессами по созданию полюсов многополярного мира. В контексте формирования нового мирового порядка Китай и Россия делают ставку на многополярность, подразумевающую распределение власти между несколькими центрами силы. Это стремление проявляется в активной внешней политике, развитии региональных экономических партнёрств и продвижении использования региональных валют в международных расчётах, что может уменьшить зависимость от доллара США.

Россия и Китай значительно укрепляют свой экономический потенциал, развивая военную мощь, экономическую систему, образование и инновации, что позволяет двум державам конкурировать за статус сверхдержав наряду с США и странами Запада. Это укрепление позиций Китая способствует изменению глобального баланса сил. В будущем многополярном мире, где влияние Запада может уменьшиться, ожидается усиление конкуренции за ресурсы между странами.

**Основная часть.** Усиление безопасности и инструментов координации в рамках международных коммуникаций. Россия и КНР регулярно взаимодействуют, как друг с другом, так и при встречах в организациях ООН, БРИКС и Шанхайской организации сотрудничества. Стратегии, разрабатываемые при съезде стран-участников данных организаций направлены не только на взаимную торговлю и сотрудничество, но и на усиление мер безопасности. Благодаря укреплению политических позиций стран, входящих в БРИКС, мировая геополитическая ситуация может улучшиться. БРИКС уже считают состоявшимся полюсом формирующегося многополярного мира.

Общая нацеленность в избавлении от «хаоса» и беспорядков. Схожесть внутренних и внешних политических взглядов, объединяют Россию и КНР, что

проявляется в увеличении контроля над гражданами и регулировании внутригосударственных структур.

Не смотря на ограничение и санкции, введенные против РФ, объединение сил в противодействии Западу. Последние десятилетия показали, что однополярный мир не способен остановить войны на планете, а также не может эффективно бороться с кризисами, не способен победить массовые инфекции и голод. Поэтому и в Китае, и в России хотят не быть центром силы, а хотят быть одним из центров силы. Потому что когда есть много центров силы, всем проще договорится, чем когда только один. Так как один будет всегда «договариваться» о своих интересах. А два о том, что ослабить положение другого. А коллективное решение станет компромиссом для всех.

И в Китае, аналогично опыту России, были осуществлены определенные изменения в законодательстве, позволившие главе государства оставаться на своем посту и осуществлять деятельность лидера.

В контексте стратегического сотрудничества Китая и России, интересны не только их торговые отношения и политические интересы, но и рынок инвестиций, поскольку В. В. Путин не раз отмечал, «отсутствие ограничений» в сотрудничестве с КНР. Многие специалисты стараются найти признаки того, что два государства могут заключить военный союз, поскольку поставки технологий двойного назначения (могут использоваться в гражданской и военной технике) из Китая в Россию идут достаточно большим объемом, в обход санкций. Среди прочего, уже в октябре 2023 года шла речь о планировании поставок в Россию китайских БПЛА (беспилотных летательных аппаратов) и электроники. Но, реальных планов на заключение военного союза, по-прежнему нет, так как это может навредить сотрудничеству КНР и США, что не выгодно Китаю [6].

В 2023 году у правительства КНР и России были планы на 2024 год: «вывести торговое и экономическое сотрудничество стран на более высокий уровень и обеспечить новое качество взаимного товарооборота за счет диверсификации его структуры». Стоит проанализировать на сколько данные планы были реализованы и сколько составили инвестиционные вложения КНР в Россию [7].

За январь-ноябрь 2023 года, по данным таможенного управления КНР, торговля Китая с Россией установила рекорд – 218 млрд долл., превысив планку в 200 млрд долл., бывшую неким целевым ориентиром несколько лет назад. Темп прироста товарооборота составил 26,7%. По объему торговли Россия продолжала обходить Австралию (209 млрд) и Германию (190 млрд), сохраняя позицию самого крупного партнера Китая на Европейском континенте. По сравнению с 2022 г. в каждом отдельном месяце 2023 г. товарооборот был выше, чем в 2022 г. Отдельно за ноябрь уровень внешней торговли составил 21,5 млрд долл., что на 18% превышает показатель ноября 2022 г. Темп прироста за 11 месяцев (январь-ноябрь) составил почти 27%. Если в последующие года, планка будет достигнута в отметке 300 млрд. руб., то Россию можно будет смело включить в пятерку лидеров-партнеров Китая (ведущие позиции по-прежнему занимает США и Япония) [7].

В стремлении к инвестиционному сотрудничеству с Россией, Китай преследует свои интересы, что имеет определенные особенности. Такое

сплоченное сотрудничество необходимо отметить, как идеальную политическую коммуникацию двух держав, где прогнозируется долгосрочный взаимовыгодный обмен деньгами и ресурсами. Китай ведет эффективную внешнюю политику по установлению благоприятных взаимоотношений со странами-партнерами, сотрудничество с которыми укрепляет экономические связи [4].

Но, стоит трезво оценивать те преимущества и ресурсы России, из-за которых КНР так стремиться с ней сотрудничать и вкладывать инвестиции. В первую очередь, Китай заинтересован в природных ресурсах, которыми обладает Россия, а также в возможности максимально использовать обширные территории и земли, также Северный морской путь, ставший большим приоритетом для Китая. Сейчас СМП (северный морской путь) называют глобальной артерией, поскольку Китай не имеет других доступных морских путей из-за конфликта в секторе Газа, и нацелен на долговременное передвижение по Северному пути из Азии в Европу. Ну и конечно, взаимная торговля товарами и услугами аналогично представляет большой интерес КНР.

При этом крупных совместных российско-китайских предприятий как в России, так и в Китае буквально единицы, а прямые китайские инвестиции в Россию 2023 г. составляют всего около 2,35 млрд долл. (в 2019 г. – 4,48 млрд). Китай находится на 22-м месте среди всех стран-инвесторов в Россию), почти половина китайских инвестиций, по данным РАСПП, приходится на операции с недвижимостью, а основная китайская инвестиционная стратегия видится как попытка замещения ушедших с российского рынка западных предприятий.

По оценке экспертов, у Китая есть главные регионы РФ, куда Китай инвестирует средства, это: Амурская область, Москва, и Еврейская автономная область (ЕАО) [1]. Регулятивным механизмом межгосударственных отношений Китая и РФ, а также инвестиций из КНР в Россию является российско-китайская комиссия по инвестиционному сотрудничеству, созданная в 2014 году. Главной ее целью было убрать барьеры между странами для взаимного сотрудничества и реализации инвестиционных проектов Китая.

В настоящее время в портфеле российско-китайской комиссии 83 инвестиционных проекта (из них десять добавились в 2022-2023 годах) с заявленным объемом инвестиций около \$200 млрд. Проекты реализуются в 24 субъектах России и пяти регионах Китая. На сегодняшний день завершено 15 проектов, большая часть находится в стадии реализации, уточнили в пресс-службе. РБК направил запрос представителю первого вице-премьера Андрея Белоусова (возглавляет эту комиссию с российской стороны).

Основные сферы, где реализуются инвестпроекты, – это горнодобывающая промышленность, инфраструктура, химическая промышленность, сельское хозяйство и машиностроение. Среди проектов в Минэкономразвития назвали строительство трансграничного российско-китайского железнодорожного моста Нижнеленинское – Тунцзян (через Амур), терминально-логистического комплекса «Белый Раст», телекоммуникационной магистрали Европа – Азия, автомобильного моста и канатной дороги между городами Благовещенск и Хэйхэ [1].

В рамках инвестиционного сотрудничества, Россия и Китай обнулили ставки налога на дивиденды и проценты, стремятся вносить структурные и

инфраструктурные изменения. Китай в последние годы желает инвестировать свои средства в проекты, реализующихся в разных странах. Поэтому для него важно, куда и сколько инвестировать.

Китайским инвесторам важно, чтобы в России сохранялась стабильная политическая структура, не угрожающая экономическому и инвестиционному сотрудничеству. В связи с нынешней политической обстановкой в России и Украине, против РФ было введено множество ограничений и санкций, препятствующих прямому и бесперебойному сотрудничеству. Многие западные компании покинули российский рынок, отказавшись реализовывать свою деятельность на территории РФ, в связи с этим появилась потребность российского рынка в новых технологиях, компаниях и вложениях. Китай, оценивая свои шансы на благотворное развитие своего бизнеса в России, стал инвестировать в Россию и развивать компании по темам сферам, где ранее реализовывали свою деятельность европейские и западные компании.

Перспективы, инвестировать в Россию и использовать как рынок сбыта, Китаю кажутся привлекательными, хотя он и не забывает о своих планах масштабировать использование собственной валюты (юань) в различных международных расчетных операциях, и развитии своего фондового рынка. Китай широко заявляет о необходимости равноправия среди стран и установлении баланса экономических и политических сил у государств. Вместе с тем КНР демонстрирует свою мощь и влияние, завоевывая положение «второй державы» после США.

В настоящее время китайский юань является одной из резервных валют Международного Валютного Фонда. Несмотря на это, валюта КНР пока не может отправить доллар в прошлое, однако юань оказывает сильное влияние на мировую системы расчетов. Америка не заинтересована в укреплении позиций Китая и тем более в интернационализации юаня. Доллар США длительное время являлся мировой резервной валютой, что давало Штатам значительные экономические преимущества, а также возможность влиять на мировую экономику. С ростом международного использования юаня доверие к доллару снижается, что приводит к экономическому ослаблению США. Однако, этот процесс вызван не деятельностью КНР, а политикой Вашингтона, который ввел односторонние санкции в отношении РФ. Теперь доллар считается токсичной валютой в России, и значительная часть мирового рынка энергоносителей перешла в расчет национальными валютами. Сегодня юань становится одной из ведущих мировых валют, это позволяет Китаю увеличить своё экономическое и политическое влияние [3].

Что же касается инвестиций в РФ, то конец 2023 и начало 2024 года ознаменовалось принятием законопроектов об открытии и развитии международных территорий опережающего развития (МТОР) на Дальнем Востоке для реализации совместных с китайскими иностранными партнерами инвестиционных проектов. Главными территориями стали четыре площадки: «Западная» в Приморском крае, около Владивостока, «Ровная» в Амурской области, «Нижнеленинское» в Еврейской АО и остров Большой Уссурийский в Хабаровском крае.

Для благополучного развития инвестиционного сотрудничества России и Китая в дальнейшем, необходимо уравновесить показатели взаимной торговли и достичь выполнения определенных условий (рис. 1).



Рис. 1 Условия, необходимые для улучшения количественных показателей торговли между РФ и КНР

Существует разница в показателях экспорта и импорта между Россией и Китаем, что указывает на некоторый дисбаланс и снижение эффективности получаемого товарооборота Россией, не смотря на обширность позиций китайского экспорта в России.

Стоит проанализировать показатели взаимной торговли России и Китая, чтобы наглядно оценить перспективу дальнейшего сотрудничества и эффективность настоящих показателей (рис. 2) [2].



Рис. 2 Динамика взаимной торговли России и КНР

Из графика видно, что товарооборот между странами имеет тенденцию к росту. Исключением является 2020 год, когда Китай снизил свое производство из-за пандемийных ограничений. А за 6 лет товарооборот между странами вырос

более, чем в 2 раза. В 2020 году товарооборот между РФ и КНР сократился до 104 миллиардов долларов, и показал снижение на 6,73% по сравнению с предыдущим годом. Основной причиной стало введение ограничений, связанных с COVID-19 в КНР. Это привело к уменьшению экспорта России в Китай на 8,2 миллиарда долларов и увеличению импорта на 0,8 миллиарда долларов. В 2021 году товарооборот резко вырос до 140,7 миллиардов долларов, о чем говорит рост на 35,29%. Экспорт России вырос до 68 миллиардов долларов, а импорт вырос до 72,7 миллиардов долларов. Хотя торговый баланс остался отрицательным (-4,7 миллиарда долларов), рост товарооборота показал восстановление после пандемии. С 2022 года РФ сталкивается с высоким санкционным давлением из-за геополитической ситуации и односторонних санкций со стороны Вашингтона. В результате Россия диверсифицировала свою экономическую активность на Восток и товарооборот вырос до 190 миллиардов долларов, что составляет рост на 35,04%. Экспорт России составил 76 миллиардов долларов, в то время как импорт из Китая резко увеличился до 114 миллиардов долларов, что привело к значительному отрицательному торговому балансу (-38 миллиардов долларов) [2].

Рост товарооборота в условиях санкционного давления свидетельствует о тесных экономических связях между странами и значительном увеличении импорта. В 2023 году товарооборот достиг рекордных 240,11 миллиардов долларов, что представило рост на 26,37%. Экспорт России в Китай увеличился до 110,97 миллиардов долларов, а импорт вырос до 129,13 миллиардов долларов. Хотя отрицательный торговый баланс сократился до -18,16 миллиардов долларов, общий прирост товарооборота свидетельствует о продолжающемся интенсивном сотрудничестве между двумя странами, несмотря на внешние санкции.

Согласно данным Главного таможенного управления КНР, объем российско-китайской торговли в 2024 г. составил 244,8 млрд долл. США, в том числе российский экспорт составил 129,3 млрд долл., встречные поставки из Китая – 115,5 млрд долл. Профицит торгового баланса России – 13,8 млрд долл.

**Выводы.** В заключение статьи стоит отметить, что Китай и Россия неоднократно подчеркивали основные принципы своего стратегического партнерства, включая сотрудничество, непричастность, диалог и отсутствие желания вмешиваться в дела других стран. Основные принципы партнерства между двумя странами включают «неприсоединение к блокам», отказ от конфронтации и ненаправленность против третьих стран».

Прямые инвестиции в Россию из Китая в 2023 г. составили всего около 2,35 млрд долл., что на 2,13 млрд. долл. меньше чем в доковидное время (в 2019 г. – 4,48 млрд). Китайские инвесторы рассматривают Россию, как благотворную площадку для вложений и планируют инвестировать средства в нескольких российских областях. Данные о взаимной торговле между РФ и КНР с 2018 по 2024 годы демонстрируют устойчивый рост сотрудничества, несмотря на большие внешние вызовы. При этом в 2024 году товарооборот последовательно увеличился, демонстрируя непрерывный рост и стабильное положительное сальдо. Санкционное давление, начавшееся в 2022 году, заставило Россию

искать новые каналы торговли, что привело к значительному увеличению импорта из Китая. В то же время поддержку оказывают и тесные экономические связи, развивающиеся в период неблагоприятных внешних условий. Эти данные в очередной раз подтверждают позицию КНР относительно односторонних санкций со стороны «гегемона». КНР продолжает вести взаимовыгодную торговлю с Россией и не присоединяется к санкциям против РФ.

#### **Список использованных источников:**

1. Гальчева А. Эксперты назвали самые привлекательные для инвесторов КНР регионы России Куда готов вкладывать деньги китайский бизнес // Индекс А1: Амурская область и Москва наиболее привлекательны для бизнеса КНР / Экономика РБК. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/01/03/2024/65e0272d9a7947da709e7aed>
2. Официальный сайт Федеральной таможенной службы Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://customs.gov.ru/>
3. Ковалев В.М. Инфраструктурные инвестиции китайских компаний в России. Экономическая политика. – 2022. – №30(2). – С. 89-104.
4. Николаев Р.В. Регуляторные барьеры и бюрократия в локализации китайского бизнеса. Журнал бизнес-исследований. – 2023. – №18(2). – С. 99-115.
5. Петрова Л.Н. Инновационные стратегии китайских компаний в России. Инновации и технологии. – 2022. – № 26(2). – С. 78-92.
6. Привлекательность российского рынка для китайских компаний: возможности и вызовы // «Китайский бизнес в России: новые горизонты и преимущества локализации» / Росконгресс. Пространство доверия. – 2024.
7. Российско-китайские отношения в 2023 году // МГИМО. Политика / «Эксперты МГИМО подводят итоги 2023 года». – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://mgimo.ru/about/news/experts/russia-china-2023/?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://mgimo.ru/about/news/experts/russia-china-2023/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com)

УДК 338.124.4

## ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ И ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ ИХ НАСТУПЛЕНИЯ В РОССИИ В БУДУЩЕМ

*Рахматуллаев Амриддин Тимур угли,  
Научный руководитель: Васильев Владимир Львович,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Елабуга*

*E-mail: aaalehuuya65@gmail.com*

**Аннотация.** В статье рассматриваются закономерности экономических кризисов на примере кризиса 1998 года в России и анализируется вероятность повторения подобного кризиса в современных условиях. Исследуются ключевые факторы, такие как рост ставки рефинансирования и отток капитала, а также влияние санкций на экономику. Определены основные риски, которые могут повлиять на устойчивость экономики России в будущем.

**Abstract.** This article examines the patterns of economic crises using the 1998 Russian crisis as a case study and assesses the likelihood of a similar crisis under current conditions. Key factors, such as the rise in refinancing rate and capital outflow, as well as the impact of sanctions, are analyzed. The main risks that may affect the resilience of the Russian economy in the future are identified.

**Ключевые слова:** экономический кризис, ставка рефинансирования, дефолт, санкции.

**Key words:** economic crisis, refinancing rate, default, sanctions.

Экономические кризисы оставляют глубокий след в истории государств, обнажая уязвимости и формируя долгосрочные последствия для экономики. Кризис 1998 года в России явился следствием сложного переплетения как внешних, так и внутренних факторов, которые привели к глубоким финансовым и экономическим потрясениям, сопровождавшимся значительным снижением уровня жизни населения, кризисом банковской системы и утратой доверия к национальной валюте и государственным институтам со стороны как отечественных, так и зарубежных инвесторов. Одной из важнейших причин стала политическая нестабильность в стране, выраженная в отставке правительства, возглавляемого Виктором Степановичем Черномырдиным, весной 1998 года, а также в падении цен на нефть и другие сырьевые товары, что крайне негативно сказалось на экспортноориентированной экономике России [5].

Влияние азиатского финансового кризиса, начавшегося летом 1997 года и сопровождавшегося резким падением курсов национальных валют в странах Азии, также сыграло значительную роль, провоцируя отток капитала из России [1]. Иностранные инвесторы, ранее активно вкладывавшие в быстроразвивающиеся азиатские экономики, начали выводить средства и искать более стабильные активы, что способствовало возникновению паники и в

России, где присутствие иностранных резидентов на рынке государственных краткосрочных облигаций являлось существенным фактором спроса на эти финансовые инструменты. Как отмечает Горбачев М.В., в условиях недостаточного валютного резерва и внешнего давления меры по стабилизации экономики через повышение ставки рефинансирования оказались малоэффективными, что ускорило нарастание кризисных процессов [3].

К концу 1997 года экономисты всё более настойчиво предупреждали о необходимости девальвации рубля, курс которого поддерживался за счёт валютных интервенций Центрального банка России. Обязательства перед нерезидентами на фондовом рынке и на рынке ГКО превышали 36 млрд долларов, тогда как резервы Центрального банка составляли лишь 24 млрд долларов, из которых значительная часть уходила на поддержание рубля. По их оценке, для устранения этого дисбаланса необходимо было либо провести девальвацию рубля на 25-30%, либо значительно повысить доходность ГКО, чтобы продолжить привлечение инвесторов. Правительство выбрало второй вариант, что привело к росту средней доходности ГКО с 17-18% до 35-40% к декабрю 1997 года, делая обслуживание государственного долга ещё более дорогим и ещё больше ослабляя финансовую систему [3].

Рост ставки рефинансирования Центральным банком до 42% в январе 1998 года, после потери ещё 2 млрд долларов валютных резервов, обострил кризисные явления и предвещал неизбежность финансового коллапса. В апреле 1998 года на пост премьер-министра был назначен Сергей Кириенко, молодой технократ, перед которым стояла задача стабилизации экономики, однако уже к августу стало ясно, что положение становится всё более критическим. В ответ на ухудшающуюся ситуацию 17 августа правительство и Центральный банк выступили с заявлением о введении чрезвычайных мер, которые включали:

- замораживание всех выплат по рублевым государственным облигациям до конца года, что фактически означало объявление дефолта по внутреннему долгу;
- повышение верхней границы валютного коридора до 9,50 руб., что предусматривало 50-процентную девальвацию рубля;
- введение 90-дневного моратория на исполнение обязательств банков перед иностранными кредиторами [5].

Данные меры привели к серьёзным последствиям: разорилось множество малых предприятий, банковская система оказалась в состоянии коллапса на срок не менее полугода, несколько крупных банков объявили о банкротстве, вкладчики потеряли сбережения, а уровень жизни населения существенно снизился. Лякин А. Н., анализируя три кризиса – 1998, 2008 и 2014 годов, подчеркивает, что каждый из них имеет схожую структуру, где отток капитала, политическая нестабильность и влияние внешнеэкономических факторов играют роль триггеров, обостряющих внутренние слабости экономики [4].

Ставка рефинансирования, которая в 2024 году приравнена к ключевой ставке, отражает важные изменения в экономической политике Центрального банка России. Повышение ставки до 21,00% годовых с 28 октября 2024 года стало очередной мерой по стабилизации экономики в условиях внутренних и

внешних экономических вызовов. В отличие от 1998 года, когда Россия столкнулась с неконтролируемым оттоком капитала, нынешняя экономическая политика опирается на более жёсткие меры регулирования и санкционный режим, который ограничивает возможности вывода капитала за рубеж, усиливая контроль над финансовыми потоками [2]. На фоне санкций, введённых против России в последние годы, и сопутствующих ограничений на международные финансовые операции, Банк России принял меры для укрепления внутренней экономики. Экономические санкции значительно ограничили доступ к мировым финансовым рынкам и тем самым сузили возможности для вывода капитала, что контрастирует с ситуацией 1998 года, когда такие ограничения отсутствовали, и инвесторы могли беспрепятственно выводить средства из страны, что усиливало финансовую нестабильность и поспособствовало дефолту. Нынешняя политика рефинансирования, с одной стороны, нацелена на сдерживание инфляции, а с другой – на предотвращение кризисных явлений, аналогичных тем, что наблюдались в конце 90-х. Важно отметить, что благодаря опыту прошлого, Центральный банк и правительство адаптировали подход к контролю за валютным курсом, а также за финансовыми резервами страны.

Таблица 1

Изменения ставки рефинансирования ЦБ РФ с 2024 года [2]

| Срок, с которого установлена ставка | Размер ставки рефинансирования (% годовых) |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| с 28 октября 2024 г.                | 21,00                                      |
| с 16 сентября 2024 г.               | 19,00                                      |
| с 29 июля 2024 г.                   | 18,00                                      |
| с 18 декабря 2023 г.                | 16,00                                      |
| с 30 октября 2023 г.                | 15,00                                      |

Анализ текущей экономической ситуации в Российской Федерации, в контексте повышения ставки рефинансирования, усиления контроля за движением капитала и воздействия международных санкций, позволяет выработать суждения относительно вероятности повторения экономического кризиса, схожего с дефолтом 1998 года. Современные условия существенно отличаются от ситуации, сложившейся в конце 1990-х годов, что обусловлено рядом кардинальных изменений в экономической политике страны, а также специфическими внутренними и внешними факторами.

Сравнительно с 1998 годом риски для экономики России значительно изменились. В 1998 году массовый вывод капитала иностранных инвесторов стал одной из главных причин кризиса, тогда как в настоящее время российские власти реализуют жесткие меры регулирования финансовых потоков. Санкции, ограничивающие доступ к международным финансовым рынкам, привели к усилению контроля за валютными операциями и внешними потоками капитала, что ограничивает возможности для вывода капитала, снижая вероятность кризиса, вызванного валютными спекуляциями.

Санкции, хотя и оказывают негативное влияние, сдерживают вывод капитала и способствуют большей независимости финансовой системы,

стимулируя рост внутреннего спроса и производственной активности. Внутренний рынок в большей степени защищен от внешних экономических факторов. С 2014 года экспорт в страны Азии и другие рынки, не подвергшиеся санкциям, значительно увеличился, что стабилизировало внешнюю торговлю и уменьшило зависимость от традиционных рынков. В 2024 году российская экономика адаптировалась к изменившимся условиям глобального рынка, однако риски падения цен на нефть и другие экспортные товары сохраняются. Тем не менее, риски нового кризиса сохраняются. Среди них возможное ухудшение международной экономической ситуации, падение цен на сырьевые товары, а также санкции, которые продолжают оказывать влияние на финансовую и экономическую стабильность. Внутренние экономические проблемы, такие как снижение уровня жизни и рост социальных протестов, также могут спровоцировать кризисные явления.

В результате проведенного анализа можно сделать обоснованный вывод о том, что вероятность повторения экономического кризиса, схожего с дефолтом 1998 года, в Российской Федерации в среднесрочной перспективе значительно снижена, что объясняется комплексом факторов, среди которых наиболее значимыми являются усиление государственного контроля за финансовыми потоками, успешная адаптация отечественной экономики к существующим санкционным ограничениям, а также диверсификация внешней торговли, что существенно уменьшает зависимость от волатильности внешних экономических факторов.

#### **Список использованных источников:**

1. Бондаренко Н.В. Дефолт августа 1998 года глазами населения. Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. 2008;4(96):23-32.
2. Глава бухгалтерии. Ставка рефинансирования ЦБ РФ на сегодня в 2024 году: последние изменения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.glavbukh.ru/art/101905-stavka-refinansirovaniya-tsb-rf-na-segodnya-v-2024-godu-poslednie-izmeneniya> (дата обращения: 13 ноября 2024).
3. Горбачев М.В. Кризис августа 1998 года: цивилизационные варианты объяснения и модели преодоления (в официальном дискурсе Б. Н. Ельцина). Известия Саратовского университета. Серия: Социология. Политология. 2014; (1):95-105.
4. Лякин А.Н. Три кризиса по одному сценарию. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2018;34(1):4-25.
5. Омид П. Панахи. The Asian Financial Crisis of 1997-1998 revisited: Causes, recovery, and the Path Going Forward. The Journal of Financial Research. 2001:3-7.

УДК 338.49

## ОЦЕНКА ТРАНСПОРТНОЙ ДОСТУПНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИЗОХРОН НА ПРИМЕРЕ ПОДСТАНЦИЙ СКОРОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ

Козельский Иван Юрьевич,  
Российский университет транспорта, г. Москва

E-mail: ivankozelskiy@gmail.com

**Аннотация.** Медицинская помощь была и остается одной из главных социальных функций государства. Вместе с тем, в части обеспечения здоровья жителей важными факторами являются как достаточность бригад скорой медицинской помощи, так и время их приезда (транспортная доступность), на которое влияют непосредственно условия движения и морфология транспортной сети в целом. В рамках статьи рассмотрена транспортная доступность подстанций скорой медицинской помощи. Основным методом исследования является метод изохрон, позволяющий оценить зону транспортной доступности по заданным временным интервалам.

**Abstract.** Medical care has been and remains one of the main social functions of the state. At the same time, in terms of ensuring the health of residents, both the sufficiency of emergency medical teams and the time of their arrival (transport accessibility) are important factors, which are directly affected by traffic conditions and the morphology of the transport network as a whole. The article considers the transport accessibility of emergency medical substations. The main research method is the isochron method, which makes it possible to estimate the transport accessibility zone at specified time intervals.

**Ключевые слова:** транспортная доступность, изохроны, подстанции, скорая медицинская помощь, время приезда бригады, охват территории.

**Key words:** transport accessibility, isochrons, substations, emergency medical care, time of arrival of the team, territory coverage.

**Введение.** Скорая медицинская помощь (далее – СМП) является важнейшим элементом в государственной системе здравоохранения. Своевременный приезд бригады СМП позволяет не только транспортировать травмированных жителей, но и оказать необходимую первую медицинскую помощь, что значительно повышает шансы на сохранение жизни и последующее восстановление пострадавшего.

**Актуальность.** Одной и одновременно наиболее затратной из составляющих времени прибытия СМП является непосредственно время, затрачиваемое бригадой на дорогу от подстанции до пациента. Вместе с тем, сокращение данного времени должно являться приоритетом при соприкосновении областей СМП и транспортного планирования, как при

решении вопросов размещения подстанций, так и при решении вопросов улучшения условий движения и повышения транспортной доступности в целом.

**Теоретическая часть.** В настоящее время существует значительное количество исследований [1; 3; 5], изучающих вопрос времени приезда бригады СМП. Вместе с тем, исследования преимущественно охватывают «медицинскую» сторону проблемы, не концентрируясь на вопросах доступности подстанций.

Так, в рамках исследования Стародубцевой О.С., Широкова В.А., Бегичевой С.В. и Осинкина Г.А. [1, с. 55], авторами исследуется вопрос времени доезда бригады при инсульте. Вместе с тем, авторами приводится распределение времени доезда машин СМП в границах Екатеринбурга, что составляет от 15 до 40 минут в различные периоды суток в 2017 году.

Одновременно с этим, исследование Колесникова А.В., Шичанина В.В., Бреусова А.В. охватывает значительное количество вопросов в части показателей деятельности СМП, в том числе время доезда бригады на вызов [3, с. 112]. Авторы приводят данные, что на 2015 году 79,2% случаев времени доезда составляло менее 20 минут.

Вместе с тем, нельзя не отметить, необходимость скорейшего прибытия бригады СМП. В рамках медицины выделяется понятие «Золотого часа» в работе СМП, в течение которого происходят как обратимые, так и не обратимые изменения в организме. При более подробном рассмотрении проблем указанного периода времени авторским коллективом в составе Писаренко Л.В., Гуменюка С.А., Федотова С.А. и Потапова В.И. выделяются несколько проблем, в том числе: неравномерность населения, состояние автомобильных дорог, условия движения, а также радиус обслуживания станциями СМП [5, с. 67].

В рамках настоящей статьи не рассматриваются вопросы организации работы СМП, в связи с чем вопросы, затронутые в рамках вышеуказанного исследования [5, с. 67] являются наиболее близкими к рассматриваемой проблеме изучения морфологии сети с позиции транспортной доступности подстанций скорой медицинской помощи, в частности выводы о влиянии условий движения и радиуса обслуживания.

**Основная часть.** Отметим, что условия движения, хоть и оказывают влияние на время доезда, но это влияние компенсируется наличием у автомобилей специальных сигналов, обеспечивающих приоритетный проезд, в том числе проезд по полосе встречного движения. В связи с чем можно сделать вывод о большем влиянии морфологии сети по отношению к условиям движения. Исключением при рассмотрении указанных факторов являются улицы и дороги, заторы на которых наблюдаются одновременно в прямом и обратном направлении, а также улицы и дороги, на которых обустроена разделительная полоса. Эти причины не позволяют автомобилю СМП осуществлять движение по встречной полосе, обгоняя стоящие в заторе транспортные средства, и вынуждают водителя СМП ожидать пропуска автомобиля прочими участниками дорожного движения.

При рассмотрении вопроса радиуса обслуживания станциями СМП необходимо отметить, что в условиях городской застройки, морфология дорожной сети не позволяет двигаться строго в одном направлении, что приводит к перепробегам транспортных средств. В рамках подобных исследований значительно больший эффект достигается при оценке транспортной доступности с использованием изохрон.

Изохрона – линия равных затрат времени на преодоление пространства относительно заданных точек [2, с. 1]. Таким образом изохроны позволяют отразить охват территории, в любую точку которой можно прибыть за определенный временной интервал. Основным преимуществом изохрон при оценке транспортной доступности является их учет морфологии транспортной сети.

В рамках исследования был проведен анализ транспортной доступности подстанций СМП с использованием изохрон. Исследование включает несколько этапов:

- определение городов для анализа морфологии сети;
- внесение данных о расположении подстанций СМП;
- построение изохрон транспортной доступности;
- описание исследования;
- анализ результатов исследования.

#### *Определение городов для анализа морфологии сети*

В числе рассматриваемых городов, определены города Российской Федерации с численностью населения более 1 млн человек, за исключением городов федерального значения – Москвы и Санкт-Петербурга [6].

Выбор данных городов обусловлен наибольшей в числе прочих площадью территории, протяженностью дорожной сети, а также наиболее остро стоящими перед жителями проблемами в части дорожного движения.

Таким образом в число рассматриваемых городов вошли: Воронеж, Ростов-на-Дону, Волгоград, Краснодар, Нижний Новгород, Казань, Самара, Уфа, Пермь, Екатеринбург, Челябинск, Омск, Новосибирск и Красноярск.

#### *Внесение данных о расположении подстанций СМП*

Для внесения данных о расположении подстанций СМП было использовано программное обеспечение Quantum GIS (далее – QGIS). Программное обеспечение позволяет создавать проект с векторными слоями, каждый из которых может содержать сведения о геометрии объекта, а также атрибутивная информация, например, порядковый номер, название или результаты вторичных расчетов.

В рамках исследования была внесена информация о расположении подстанций скорой помощи в вышеупомянутых городах. Всего была внесена информация о 370 пунктах. Расположение подстанций принималось на основании данных из открытых источников.

Пример нанесения подстанций СМП при работе с QGIS приведен на рис. 1.

Построение изохрон осуществлялось с использованием программного обеспечения QGIS, в частности с использованием загружаемого из репозитория модуля ORS Tools. Указанный модуль позволяет осуществлять множественное построение изохрон в виде полигонов, ограниченных изохроной. В свою очередь построение полигонов, ограниченных изохроной позволило оценить площадь изохроны, и, как следствие, количественно выразить охват территории, что является значительно более объективным по отношению к графическому отображению.

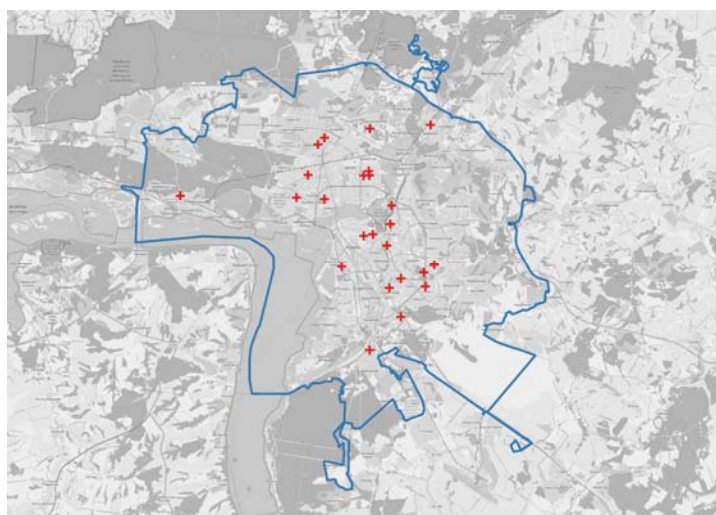


Рис. 1 Пример внесения данных о подстанциях СМП

*Источник: открытые данные картографических сервисов*

*Построение изохрон транспортной доступности подстанций СМП*

Пример построения изохрон с использованием модуля ORS Tools приведен на рис. 2.

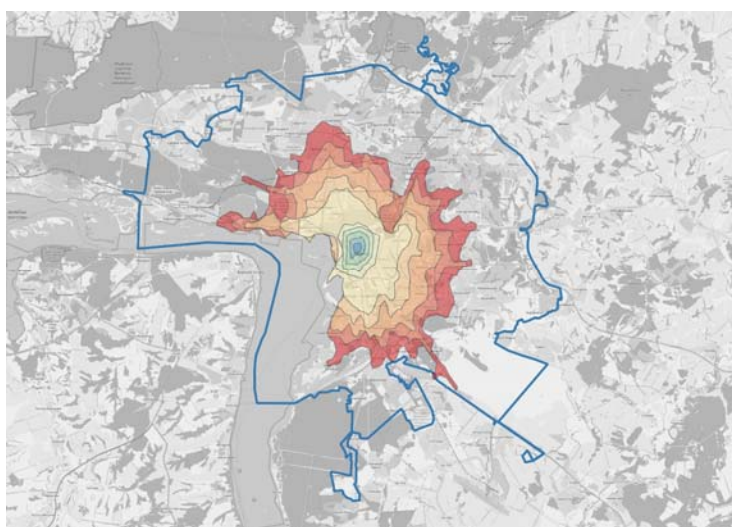


Рис.2 Пример изохроны транспортной доступности с использованием ORS Tools

*Источник: анализ автора с использованием ПО QGIS*

### Описание исследования

В рамках исследования, в целях оценки транспортной доступности подстанций СМП, были нанесены точки, отражающие их расположение. Далее для каждой из точек строились изохроны, отражающие транспортную доступность автомобильным транспортом для каждой из подстанций по определенным временным интервалам. В рамках исследования определялись следующие временные границы доступности: 1, 2, 3, 4, 5, 10, 12, 15, 17 и 20 минут. Предельное значение в 20 минут обусловлено действующими нормативными требованиями, установленными приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 20 июня 2013 года № 388н «Об утверждении Порядка оказания скорой, в том числе скорой специализированной, медицинской помощи» [4].

Пример оценки транспортной доступности с использованием изохрон, ограниченной территорией городского округа приведен на рис. 3.

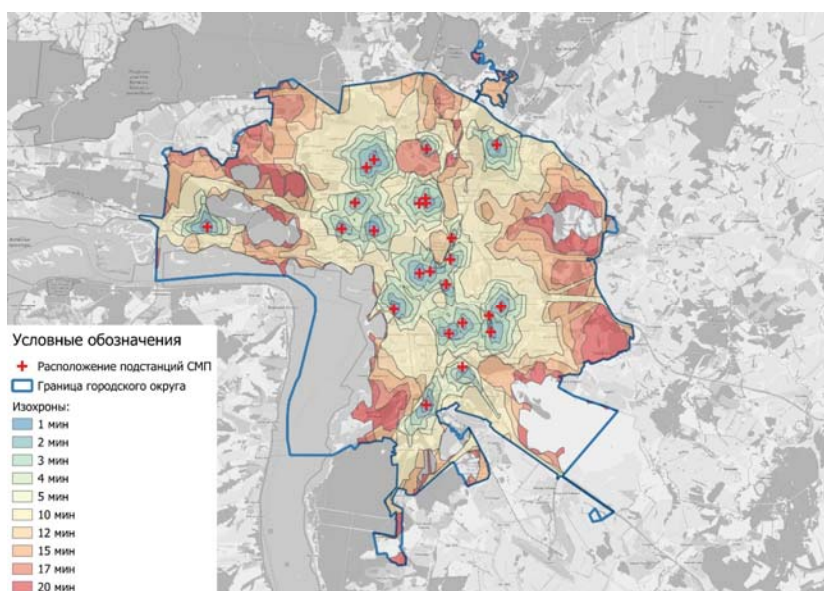


Рис. 3 Пример оценки транспортной доступности с использованием изохрон

*Источник: анализ автора с использованием ПО QGIS*

По результатам оценки охвата построенными изохронами площади городской территории делается вывод о транспортной доступности подстанций в рассматриваемых городах.

### Анализ результатов исследования

По результатам проведенных операций построены изохроны транспортной доступности подстанций бригад СМП для ранее определенных городов в соответствии с примером, приведенном на рисунке 3.

Важно отметить, что в границах рассматриваемых городских округов, в зоне охвата изохрон, имеются пустоты, для которых транспортная доступность не обеспечена. Наличие пустот связано с отсутствием автомобильных дорог. Так, для Казани, приведенной в качестве примера, пустоты наблюдаются в границах

р. Волга, в лесопарковой зоне, а также в периферийной, юго-восточной, части города, в которой отсутствуют автомобильные дороги. Описанная ситуация характерна для всех рассматриваемых городов, в связи с чем, в целях исследования, рассматривалась площадь селитебных территорий.

Данные о селитебных территориях рассчитывались с учетом сведений о функциональном зонировании территории, полученных из открытых данных.

Результаты охвата селитебной территории подстанциями с бригадами СМП приведено в таблице 1.

Таблица 1

Охват селитебной территории подстанциями СМП

| №<br>п/п | Город              | Площадь,<br>км <sup>2</sup> | Площадь<br>селитебной<br>территории,<br>км <sup>2</sup> | Охват транспортной<br>доступности, % |           |           |          |
|----------|--------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|----------|
|          |                    |                             |                                                         | 20<br>мин                            | 15<br>мин | 10<br>мин | 5<br>мин |
| 1        | Новосибирск        | 502,7                       | 482,6                                                   | 99,7                                 | 90,1      | 71,0      | 31,8     |
| 2        | Екатеринбург       | 1147,1                      | 917,7                                                   | 71,0                                 | 55,7      | 36,2      | 17,0     |
| 3        | Казань             | 588,98                      | 500,6                                                   | 98,8                                 | 82,0      | 56,9      | 26,1     |
| 4        | Красноярск         | 380                         | 345,8                                                   | 100,0                                | 92,3      | 70,6      | 38,9     |
| 5        | Нижний<br>Новгород | 410,68                      | 349,1                                                   | 100,0                                | 96,6      | 72,6      | 40,2     |
| 6        | Челябинск          | 500,91                      | 340,6                                                   | 100,0                                | 100,0     | 81,9      | 38,7     |
| 7        | Уфа                | 708                         | 439,0                                                   | 94,1                                 | 56,6      | 34,8      | 21,2     |
| 8        | Самара             | 541,4                       | 330,3                                                   | 96,7                                 | 84,7      | 69,0      | 39,6     |
| 9        | Ростов-на-Дону     | 348,5                       | 296,2                                                   | 99,2                                 | 96,6      | 80,3      | 49,4     |
| 10       | Краснодар          | 341,7                       | 334,9                                                   | 93,6                                 | 82,6      | 57,0      | 29,0     |
| 11       | Омск               | 566,9                       | 487,5                                                   | 100,0                                | 91,2      | 67,8      | 33,4     |
| 12       | Воронеж            | 596,51                      | 441,4                                                   | 82,4                                 | 65,9      | 48,1      | 21,9     |
| 13       | Пермь              | 800,5                       | 496,3                                                   | 100,0                                | 89,0      | 65,5      | 31,5     |
| 14       | Волгоград          | 859,35                      | 558,6                                                   | 88,6                                 | 75,3      | 56,9      | 26,9     |

Источник: анализ автора с использованием ПО QGIS.

Основываясь на данных результатов исследования, сгруппированных в таблице 1, можно сделать заключение, что транспортная доступность подстанций в полном объеме, в определенных действующим законодательством границах [4], обеспечивается не в каждом городе с численностью населения более 1 млн человек. Транспортная доступность в полном объеме обеспечивается в Красноярске, Нижнем Новгороде, Челябинске, Омске и Перми.

Вместе с тем, достаточно высокие показатели наблюдаются для Новосибирска, Казани, Уфы, Самары, Ростова-на-Дону и Краснодар. Доступность для этих городов удовлетворена практически полностью. В зону

транспортной доступности не попадают отдаленные периферийные территории с индивидуальными домами и низкой численностью населения. Важно отметить, что для городов, не достигших полного покрытия, полный охват достигается при 30 минутном интервале.

**Выводы.** Настоящее исследование может являться основой для дальнейшей проработки вопросов планирования дорожной сети или расположения подстанций, вместе с тем, оно требует детального учета особенностей территории, условий движения и обустройства участков улично-дорожной сети для каждого отдельного случая.

Подход, используемый в настоящей статье также, при необходимости, может быть дополнен сведениями о количестве жилых домов или сведениями о численности населения в зоне транспортной доступности.

### **Список использованных источников:**

1. Анализ времени доезда скорой медицинской помощи при инсульте в Екатеринбурге / О.С. Стародубцева, В.А. Широков, С.В. Бегичева, Г.А. Осинкин // Уральский медицинский журнал. – 2017. – № 10(154). – С. 53-57.

2. Глущенко Е.И. Построение изохрон транспортной доступности средствами GRASS GIS и QGIS / Е.И. Глущенко // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018000834> (дата обращения: 15. 11. 2024)

3. Колесников А.В. Анализ основных показателей деятельности и медико-организационные аспекты совершенствования службы скорой медицинской помощи в крупном промышленном регионе / А.В. Колесников, В.В. Шичанин, А. В. Бреусов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Медицина. – 2016. – № 3. – С. 106-114.

4. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 20 июня 2013 г. № 388н «Об утверждении Порядка оказания скорой, в том числе скорой специализированной, медицинской помощи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70438200/> (дата обращения: 16.11.2024)

5. Современные проблемы «золотого часа» в работе служб экстренной и скорой медицинской помощи и вероятный путь их решения / Л.В. Писаренко, С. А. Гуменюк, С.А. Федотов, В.И. Потапов // Медико-биологические и социально-психологические проблемы безопасности в чрезвычайных ситуациях. – 2021. – № 4. – С. 60-70. – DOI 10.25016/2541-7487-2021-0-4-60-70.

5. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.11.2024).

УДК 33

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

*Маннанова Аделя Радиковна,  
Казанский национальный исследовательский  
технический университет им. А.Н. Туполева – КАИ, г. Казань*

*E-mail: mannanava@mail.ru*

**Аннотация.** Данное исследование посвящено анализу влияния процессов цифровизации на экономическую эффективность коммерческих банков в России. Рассматривается, как внедрение целенаправленных технологических решений и цифровых платформ способствует улучшению производительности и снижению операционных затрат банков, что в свою очередь влияет на их экономическую устойчивость и конкурентоспособность. Особое внимание уделено влиянию цифровой трансформации на макроэкономику, поскольку повышение операционной эффективности банковского сектора способствует улучшению финансовой стабильности и росту экономики в целом. В работе делается вывод, что при правильном внедрении цифровых технологий коммерческие банки смогут не только повысить внутреннюю эффективность, но и создать положительный экономический эффект для страны.

**Abstract.** This study is devoted to the analysis of the impact of digitalization processes on the economic efficiency of commercial banks in Russia. It examines how the introduction of targeted technological solutions and digital platforms contributes to improving productivity and reducing operational costs of banks, which in turn affects their economic stability and competitiveness. Particular attention is paid to the impact of digital transformation on macroeconomics, as increasing the operational efficiency of the banking sector contributes to improving financial stability and economic growth in general. The paper concludes that with the proper implementation of digital technologies, commercial banks can not only increase internal efficiency, but also create a positive economic effect for the country.

**Ключевые слова:** цифровизация, экономическая эффективность, коммерческие банки, финансовые технологии, технологические инновации, банковская трансформация, макроэкономика.

**Key words:** digitalization, economic efficiency, commercial banks, financial technologies, technological innovations, banking transformation, macroeconomics.

**Введение.** Цифровизация является одним из ведущих социально-экономических трендов современности. Как любое сложное явление она имеет много граней своего проявления. Назовем лишь две основные: одна из них связана с переходом технических и хозяйственных систем от аналоговых к цифровым методам фиксации и трансляции информации, вторая предполагает фазовый переход к новой модели организации экономических систем, которая

условно может быть названа «цифровой экономикой». Оба направления цифровизации тесно связаны между собой. Первое направление фактически создает необходимые предпосылки для старта второго направления. Ведь без создания единого информационного «языка» коммуникаций между человеком и машинами, а также внутри киберфизического единства между самими машинами было бы невозможно начало четвертой промышленной революции (Industry 4.0) (в частности, возникновения Интернета вещей) и решения целого ряда задач. До недавнего времени оба указанных выше направления рассматривались в литературе как относительно независимые тренды. Первый считался техническим проблемой перехода на новую более технологичную (а, следовательно, более качественную, быструю и менее расходную) систему записи информации [1; 2; 3; 4]. Второе направление было связано с формированием новой модели экономики, основанной на применении информационных технологий в производстве и потреблении продукции. Она была названа «цифровой экономикой». Одним из первых термин «цифровая экономика» использовал и определил американский ученый Николас Негропonte (Nicholas Negroponte) в книге «Быть цифровым» (Being Digital).

**Актуальность.** Основной тенденцией мировой экономики на сегодня является формирование цифровой экономики как в пределах одной страны, так и в мировом масштабе. Для ее успешного развития важным аспектом является цифровая трансформация финансового сектора, в частности банковской системы как его составляющей.

**Основная часть.** Термин «цифровая экономика» (digital economy) появился в 1995 г. одновременно у канадского профессора менеджмента Д. Топскотта из Университета Торонто и американского информатика Н. Негропonte и быстро получил распространение. Цифровая экономика начала развиваться в конце 1950-х годов, а цифровые инновации с 1960-х гг. активно распространяются в мире. На качественно новый этап развития Цифровая экономика перешла в 1990-е годы с глобальным распространением Интернета и мобильной связи [5, с. 116]. Под цифровой экономикой мы понимаем экономику, в которой основными средствами производства выступают цифровые и информационно-коммуникативные технологии, которые меняют все виды экономической деятельности и сферы жизнедеятельности общества [5, с. 117].

Цифровизация в деятельности российских коммерческих банков представляет собой совокупность инноваций экономического, институционального, организационно-управленческого характера в любой сфере функционирования банка, связанные с внедрением цифровых технологий [6, с. 430]. Основной целью таких мероприятий является повышение эффективности и результативности деятельности банка [6, с. 430]. Несмотря на переход к цифровым методам предоставления услуг, уместно отметить, что некоторые финансовые учреждения по-прежнему считают весь процесс цифровизации проблематичным и трудным. Е.А. Пospelова отметила, что информационно-коммуникационные технологии привели к росту финансового сектора, в частности, к поддержке банковских услуг, управлению рисками и повышению

производительности, и эти факторы побудили финансовые учреждения увеличить инвестиции в процесс цифровизации [10, с. 163].

Хотя важно сказать, что финансовые услуги были автоматизированы в течение довольно долгого времени, но можно сказать, что более радикальные изменения были отложены в результате того, что большинство финансовых организаций пытались сохранить свой традиционный финансовый режим предоставления услуг. В результате технологических достижений и цифровизации сотрудничество между коммерческими банками и клиентами также улучшилось, и это привело к улучшению подходов к операциям. Это быстрое изменение можно найти в банковском секторе, где цифровизация предоставила банкам более инновационные способы общения с потенциальными клиентами, и в то же время это помогло им улучшить свои услуги.

Активное внедрение цифровых технологий в банковской сфере происходит в Российской Федерации на уровне ведущих стран мира. На рис. 1 продемонстрирована статистика внедрения IT– технологий в банковской сфере в России и мире.

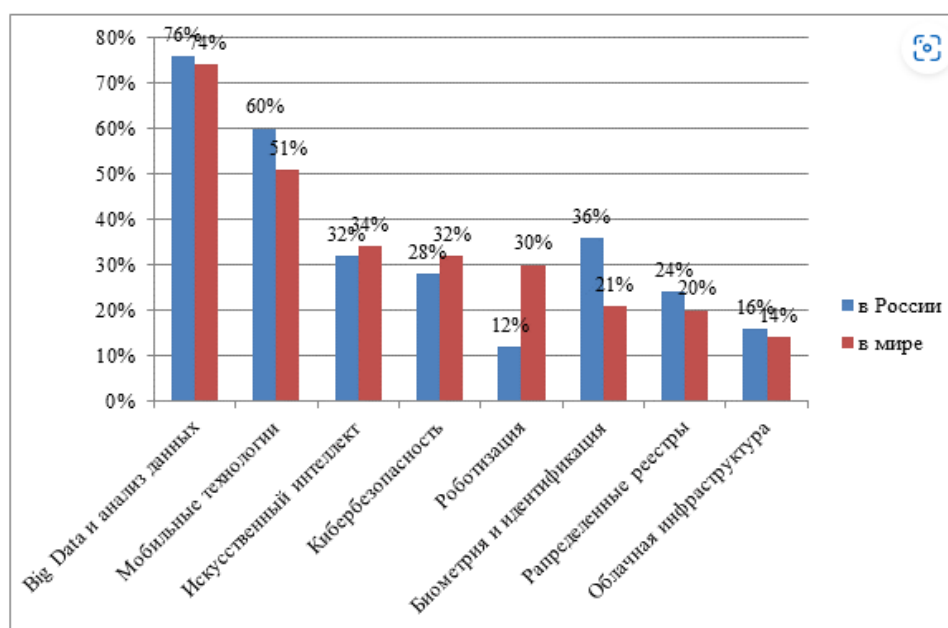


Рис. 1. Статистика внедрения IT– технологий в банковской сфере в России и мире за 2023 г. [11]

Как видим из представленного выше рисунка, в России информационные технологии в банковском секторе развиты достаточно высоко даже по сравнению с остальным миром, по многим позициям Россия является лидером. Цифровизация банковского сектора привела к появлению интернет-банкинга и мобильного банкинга, которые на данный момент превратились в единственный важнейший канал для привлечения клиентов и для того, чтобы клиенты могли самостоятельно выполнять свои банковские поручения [13, с. 322]. На российском рынке уже распространены современные и удобные мобильные и

онлайн-приложения с широким спектром функциональных возможностей. Анализ показал, что мобильные приложения крупнейших российских банков имеют в 1,5-2 раза больше функций транзакционного обслуживания, чем аналогичные приложения крупнейших европейских банков.

Цифровизация российского банковского сектора не ограничивается лишь улучшением розничных и клиентских сервисов, она охватывает все компоненты финансовых услуг и производственных процессов, играя решающую роль в модернизации отечественной финансовой системы. Технологические преобразования стимулируют повышение операционной эффективности коммерческих банков, что, в свою очередь, оказывает значительное влияние на экономику страны, способствуя улучшению доступности финансовых услуг и расширению участия граждан в экономических процессах. Важным аспектом цифровизации является необходимость в обеспечении быстрого и удобного доступа к банковским услугам, что напрямую влияет на экономическую активность и ликвидность денежных средств в экономике России.

Процесс цифровизации банковского сектора привел к трансформации бизнес-моделей, обеспечив гибкость в предоставлении услуг, от мобильного банкинга до онлайн-операций. Этот процесс служит движущей силой для экономического роста, создавая основу для более высокоэффективной работы финансовых институтов, в том числе для стимулирования потребительского спроса и увеличения инвестиционной активности. Внедрение цифровых технологий способствует не только повышению операционной эффективности коммерческих банков, но и стимулирует спрос на инновационные финансовые продукты, что оказывает положительное влияние на экономическую динамику страны, увеличивает объемы сбережений и кредитования.

Однако несмотря на очевидные успехи в цифровизации, в российском банковском секторе сохраняются ограничения, которые сказываются на экономике государства. Так, несмотря на переход к цифровым процессам, клиентам по-прежнему приходится сталкиваться с ограничениями при проведении ряда операций, что замедляет общую интеграцию цифровых. Это влечет за собой дополнительные затраты и неоправданные задержки в банковских операциях, что, в свою очередь, снижает скорость циркуляции капитала и уменьшает экономическую эффективность работы банков.

Расширение доступа к банковским услугам, через мобильные устройства и удаленные платформы, способствует увеличению уровня финансовой инклюзивности и позволяет гражданам участвовать в экономических процессах более активно. Это снижает уровень бедности, повышению уровня сбережений и накоплений среди населения, что оказывает стимулирующее влияние на внутренний рынок, а значит, на экономику страны в целом.

**Выводы.** Таким образом, цифровизация российского банковского сектора оказывает двустороннее влияние на экономику: с одной стороны, она способствует увеличению операционной эффективности и инклюзивности, с другой – выявляет системные проблемы, которые замедляют процессы экономической активности. В целом, внедрение цифровых технологий в банковской сфере имеет долгосрочные экономические преимущества,

способствуя ускорению экономического роста, улучшению финансовой стабильности и повышению качества жизни населения.

**Список использованных источников:**

1. Программы развития цифровой экономики в РФ до 2035 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://innclub.info/wp-content/uploads/2017/05/strategy.pdf/>
2. Андреева Н.В., Ермош Е.В., Набатчикова С.Б., Огородникова Е.П. Применение цифровых технологий в банковском секторе экономики / Е.В. Ермош // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 2. – С. 415-419.
3. Бухонова С.М., Яблонская А.Е. Исследование цифровой трансформации российского банковского сектора в контексте его инвестиционной привлекательности / А.Е. Яблонская // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – № 2. – С. 951-960.
4. Дементьева М.А., Лихачева В.В., Козырев Т.Г. Киберпреступления в банковской сфере Российской Федерации: способы выявления и противодействия / В.В. Лихачева // Экономические отношения. – 2019. – № 2. – С. 1009-1020.
5. Матвейчук Л.А. Цифровая экономика: теоретические аспекты / Л.А. Матвейчук // Вестник Запорожского национального университета. – 2018. – № 4. – С. 116-127.
6. Мирошниченко М.А., Руссу Е.Г., Руссу К.Г. Современные технологии цифровизации и трансформации банковского бизнеса / К.Г. Руссу // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 4. – С. 429-435.
7. Основные направления развития финансовых технологий на период 2018-2021 годов. Cbr.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/Content/Document/File/84852/ON\\_FinTex\\_2017.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/84852/ON_FinTex_2017.pdf).
8. Помулев А.А. Банковский сектор России: проблемы и перспективы в условиях новых вызовов / А.А. Помулев // Теневая экономика. – 2020. – № 3. – С. 127-138.
9. Попов Е.В., Семячков К.А. Возможности и границы применения цифровых технологий в современном обществе / К.А. Семячков // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 4. – С. 1979-1992.
10. Пospelова Е.А. Влияние государственного присутствия в банковском секторе на экономическое развитие страны / Е.А. Пospelова // Экономические отношения. – 2020. – № 1. – С. 161-174.
11. Прогнозы развития технологии искусственного интеллекта на 2023 год. Pwc.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/artificial-intelligence-predictions-2023.html>.
12. Тихонова А.Д. Оценка межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономики / А.Д. Тихонова // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 4. – С. 2283-2298.
13. Тутова К.И. Тенденции развития банковского сектора в условиях цифровизации / К.И. Тутова // Хроноэкономика. – 2020. – № 3. – С. 230-236.

УДК 33

## ОЦЕНКА СООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ОБЪЕМОМ ВЫДЕЛЕННЫХ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ И ДОСТИГНУТЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ В РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ МОСКВЫ

Рябухина Алёна Витальевна,  
Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Волгоград  
E-mail: alena-ryabuihina@mail.ru

**Аннотация.** В статье представлена оценка достигнутых результатов государственных программ г. Москвы и их финансового обеспечения. Подчёркивается, что оценка эффективности государственных программ г. Москвы, выраженная в достижении целевых показателей, а также в соответствии их финансирования запланированному объёму позволяет повысить качество программных мероприятий и результативность государственного управления в целом.

**Abstract.** The article presents an assessment of the achieved results of Moscow state programs and their financial support. It is emphasized that the assessment of the effectiveness of Moscow state programs, expressed in the achievement of target indicators, as well as in the compliance of their financing with the planned volume, allows to improve the quality of program activities and the effectiveness of public administration in general.

**Ключевые слова:** финансовое обеспечение, государственная программа, эффективность, бюджетные средства, целевое использование бюджетных средств.

**Key words:** financial support, state program, efficiency, budget funds, targeted use of budget funds.

**Введение. Актуальность.** Сегодня достижение целей социально – экономического развития является одним из важнейших направлений деятельности органов государственной (муниципальной) власти, предполагающее решение социальных и экономических проблем, а также создание условий для проактивного развития всех сфер жизни общества, достижение высоко уровня комфорта и благосостояния граждан.

**Основная часть.** Геополитическая нестабильность и социальная напряженность требует от уполномоченных органов результативного использования финансовых ресурсов, а также достижения социально – значимых результатов, что в итоге будет отражать эффективность использования бюджетных расходов. В общем виде «эффективность» представляет собой относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение [9].

Эффект от использования бюджетных расходов может характеризоваться как:

- достижение поставленных целей за счет использования финансового потенциала;
- результативное использование средств бюджета, выраженное в решении социально – экономических проблем;
- достижение поставленных целей за счет экономичного расходования финансовых ресурсов;
- соотношение между объемом выделенных бюджетных средств и достигнутыми результатами в реализации государственных программ.

Главным результатом деятельности органов государственного (муниципального) управления в основном является социальный эффект, под которым обычно понимается создание благоприятных условий для населения, повышение качества предоставляемых услуг, обеспечение социально защиты и помощи, экономическая стабильность и т.д. И здесь эффективность использования бюджетных расходов может быть выражена различными способами (рис.1).



Рис. 1 Оценка эффективности бюджетных расходов [6]

Так, экономичность выражается в соотношении затрат на стоимость единицы ресурсов, использующихся для реализации программных мероприятий. Экономическая эффективность подразумевает соотношение объема общественных благ / предоставленных услуг (непосредственный результат программных мероприятий) к затратам. Социальная (общественная) эффективность характеризует степень достижения общественно значимого результата (эффекта) в зависимости от объема и качества предоставляемых государством услуг. Социально-экономическая (общественно-экономическая) эффективность характеризует соотношение величины достигнутого в результате реализации программы (финансирования мероприятия, статьи расходов) общественно значимого результата (эффекта) и величины затрат на его достижение.

Результативность характеризует соотношение фактически достигнутых и запланированных результатов, т. е. соответствие результатов, достигаемых за счет осуществления бюджетных расходов, заранее поставленным целям [1].

В итоге, оценка эффективности бюджетных расходов предполагает достижение заданных результатов с использованием наименьшего объема средств (экономности) или достижение наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств (результативности).

Анализируя соотношения между объемом выделенных бюджетных средств и достигнутыми результатами в реализации государственных программ г. Москвы стоит отметить, что программные расходы бюджета г. Москвы в 2023-2024гг. и плановом периоде 2025-2026 гг. включают финансирование 13 государственных программ (таблица 1).

Таблица 1

Общий объем финансирования государственных программ  
г. Москвы в 2023-2024гг. и плановом периоде 2025-2026 гг., млрд. руб. [7]

| ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ                                                | 2023    | 2024    | ПЛАНОВЫЙ ПЕРИОД |         |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------------|---------|
|                                                                          |         |         | 2025            | 2026    |
| Государственные программы, всего                                         | 3 738,4 | 4 371,6 | 4 456,5         | 4 469,3 |
| Развитие транспортной системы                                            | 914,9   | 940,5   | 947,1           | 918,6   |
| Развитие здравоохранения города Москвы (Столичное здравоохранение)       | 530,4   | 593,2   | 568,5           | 525,6   |
| Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)             | 521,4   | 547,5   | 618,4           | 656,5   |
| Социальная поддержка жителей города Москвы                               | 635,2   | 667,0   | 672,7           | 676,5   |
| Жилище                                                                   | 313,1   | 474,7   | 538,8           | 621,7   |
| Развитие культурно-туристической среды и сохранение культурного наследия | 117,0   | 170,8   | 157,2           | 139,1   |
| Спорт Москвы                                                             | 78,4    | 89,8    | 86,8            | 80,3    |
| Развитие цифровой среды и инноваций                                      | 154,9   | 167,5   | 170,6           | 165,5   |
| Развитие городской среды                                                 | 126,1   | 244,9   | 253,3           | 277,3   |
| Развитие коммунально-инженерной инфраструктуры и энергосбережение        | 84,2    | 97,7    | 95,8            | 101,7   |
| Экономическое развитие и инвестиционная привлекательность города Москвы  | 150,6   | 187,8   | 147,4           | 137,2   |
| Градостроительная политика                                               | 61,2    | 84,2    | 101,7           | 68,7    |
| Безопасный город                                                         | 50,8    | 106,2   | 98,2            | 100,5   |

В 2024 году на реализацию государственных программ г. Москвы предусмотрено 4 371,6 млрд. руб., что на 16% больше, чем в 2023 году. Рост расходов на реализацию государственных программ г. Москвы в бюджете в 2024-2026 гг. сигнализирует о важности решения социально – экономических задач, реализации программных мероприятий и достижения целей государственных программ г. Москвы.

Наибольшую долю в общем объеме расходов бюджета города Москвы в 2023-2024гг. и плановом периоде 2025-2026 гг. занимают государственные программы «Развитие транспортной системы», Столичное здравоохранение, «Столичное образование», «Социальная поддержка жителей города Москвы», «Жилище» (совокупно на эти государственные программы приходится более 73% расходов за анализируемый период).

Оценка соотношения между объемом выделенных бюджетных средств и достигнутыми результатами в реализации государственных программ г. Москвы осуществлена с помощью следующих критериев:

- степень достижения целевых показателей, предусмотренных госпрограммой;
- степень освоения выделенных бюджетных
- индекс эффективности, расчет которого предусмотрен госпрограммой.

В таблице 2 представлена информация об исполнении программных расходов бюджета г. Москвы по итогам 2023 года.

Общий процент исполнения программных расходов бюджета г. Москвы по итогам 2023 года составляет 96%. Указанная динамика говорит о нестабильном социально – экономическом фоне, сокращении части статей расходов ввиду переориентации целей в связи с изменениями, обусловленные проводимой политикой органов государственной власти. При этом можно отметить, что большая часть запланированных расходов была выполнена.

Таблица 2

Информация об исполнении программных расходов бюджета г. Москвы по итогам 2023 года, млрд. руб./% [7]

| Программы                                                                | План    | Фактическое исполнение | % исполнения |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------|--------------|
| Программные расходы всего                                                | 4 315,6 | 4 141,9                | 96,0         |
| Развитие транспортной системы                                            | 1 003,7 | 985,4                  | 98,2         |
| Развитие здравоохранения города Москвы (Столичное здравоохранение)       | 547,6   | 535,3                  | 97,7         |
| Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)             | 517,2   | 504,7                  | 97,6         |
| Социальная поддержка жителей города Москвы                               | 658,0   | 618,6                  | 94,0         |
| Жилище                                                                   | 538,6   | 527,2                  | 97,9         |
| Развитие коммунально-инженерной инфраструктуры и энергосбережение        | 101,8   | 91,2                   | 89,6         |
| Развитие культурно-туристической среды и сохранение культурного наследия | 140,0   | 136,4                  | 97,5         |
| Спорт Москвы                                                             | 87,7    | 84,7                   | 96,6         |
| Развитие цифровой среды и инноваций                                      | 168,3   | 161,7                  | 96,1         |
| Развитие городской среды                                                 | 101,3   | 96,3                   | 95,0         |
| Экономическое развитие и инвестиционная привлекательность города Москвы  | 242,8   | 202,6                  | 83,4         |
| Градостроительная политика                                               | 39,4    | 37,8                   | 96,1         |
| Безопасный город                                                         | 169,3   | 160,1                  | 94,6         |

В рамках исследования были проанализированы отчеты о выполнении государственных программ, размещенные на Официальном портале Мэра и Правительства Москвы. Итоговая информация, отражающая оценку соотношения между объемом выделенных бюджетных средств и достигнутыми результатами в реализации государственных программ г. Москвы, представлена в таблице 3.

По итогам анализа отчетов о реализации государственных программ г. Москвы в 2023 году, можно отметить, что большая часть целевых показателей была достигнута, несмотря на неполное освоение представленного объема целевых средств. Частичное недостижение ряда показателей до уровня планируемых значений обусловлено социально-экономическими факторами. При этом в значительной степени данные факторы не повлекли отклонений от плановой динамики реализации государственных программ г. Москвы и достижения их целей.

Таблица 3

Оценка соотношения между объемом  
выделенных бюджетных средств и достигнутыми результатами  
в реализации государственных программ г. Москвы в 2023 году, % [8]

| Программа                                                                | Оценка<br>достижения<br>запланированных<br>целевых<br>показателей | Оценка<br>соответствия<br>финансирования<br>запланированному<br>объему | Индекс<br>эффективности |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Развитие здравоохранения города Москвы (Столичное здравоохранение)       | 98%                                                               | 97,7%                                                                  | 1,05                    |
| Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)             | 98%                                                               | 97,6%                                                                  | 1,06                    |
| Социальная поддержка жителей города Москвы                               | 100%                                                              | 94%                                                                    | 1,04                    |
| Развитие культурно-туристической среды и сохранение культурного наследия | 100%                                                              | 97,5%                                                                  | 1,24                    |
| Спорт Москвы                                                             | 96%                                                               | 96,6%                                                                  | 0,96                    |
| Развитие транспортной системы                                            | 96%                                                               | 98,2%                                                                  | 1,14                    |
| Жилище                                                                   | 97%                                                               | 97,9%                                                                  | 1,04                    |
| Развитие коммунально-инженерной инфраструктуры и энергосбережение        | 98%                                                               | 89,6%                                                                  | 0,95                    |
| Развитие цифровой среды и инноваций                                      | 98%                                                               | 96,1%                                                                  | 1,01                    |
| Развитие городской среды                                                 | 95%                                                               | 95%                                                                    | 1,06                    |
| Экономическое развитие и инвестиционная привлекательность города Москвы  | 93%                                                               | 83,4%                                                                  | 1,09                    |
| Градостроительная политика                                               | 97%                                                               | 96,1%                                                                  | 1,04                    |
| Безопасный город                                                         | 100%                                                              | 94,6%                                                                  | 1,04                    |

**Выводы.** По результатам оценки соотношения между объемом выделенных бюджетных средств и достигнутыми результатами в реализации государственных программ г. Москвы в 2023 году был рассчитан общий индекс эффективности реализации государственных программ г. Москвы за 2023 год, который составил 1,055, что свидетельствует о высокой эффективности.

Итоги реализации государственных программ г. Москвы в 2023 году демонстрируют отсутствие значительных рисков недостижения конечных результатов, что свидетельствует о сохранении положительной динамики в достижении целей государственных программ г. Москвы в 2023 году. Таким образом, учитывая большую социальную значимость и актуальность достижения

целей государственных программ г. Москвы предлагается продолжить их дальнейшую реализацию и финансовое обеспечение, согласно утвержденным нормативам.

**Список использованных источников:**

1. Алехин Б.И. Государственные финансы: учебник для вузов / Б.И. Алехин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 189 с.
2. Государственная политика и управление. Уровни и технологии : учебник для вузов / А.П. Альгин [и др.]; под редакцией Л.В. Сморгунова. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 484 с.
3. Государственные и муниципальные финансы: учебник для среднего профессионального образования / Н.Г. Иванова [и др.]; под редакцией Н.Г. Ивановой. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 449 с.
4. Государственные финансы: учебное пособие для вузов / под общей редакцией Н. И. Берзона. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 143 с.
5. Орешин В.П. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / В.П. Орешин//Москва: ИЦРИОР: ИНФРА– М,2020. – 158 с.
6. Ракитина И.С. Государственные и муниципальные финансы : учебник и практикум для вузов / И.С. Ракитина, Н.Н. Березина. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 333 с.
7. Официальный портал Открытый бюджет города Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://budget.mos.ru/> (дата обращения 19.09.2024)
8. Официальный портал Мэра и Правительства Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/> (дата обращения 19.09.2024)
9. Иванов И.С. Краткий курс финансового права: Учебное пособие/И.С. Иванов.– СПб: Изд-во Астра, 2019. – 173 с.

УДК 33

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ТУРИЗМА НА 2025 ГОД, ВОЗМОЖНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

*Жолобов Артем Михайлович,  
Российский государственный социальный университет, г. Москва*

*E-mail: jovethe36@gmail.com*

**Аннотация.** В статье рассматривается экономическое состояние туризма на 2025 год с акцентом на российскую и мировую отрасли. Анализируются ключевые тенденции, включая рост внутреннего туризма, внедрение современных технологий, развитие экологического туризма и изменения предпочтений туристов. Рассмотрены вызовы, такие как инфраструктурные ограничения и экономические риски, а также представлены прогнозы и рекомендации для бизнеса и государства.

**Abstract.** The article examines the economic state of tourism in 2025, focusing on the Russian and global sectors. Key trends such as the growth of domestic tourism, adoption of modern technologies, development of ecological tourism, and changes in tourist preferences are analyzed. Challenges such as infrastructural limitations and economic risks are discussed, along with forecasts and recommendations for businesses and governments.

**Ключевые слова:** туризм, экономика, внутренний туризм, экологический туризм, тенденции, Россия, технологии, инфраструктура, прогнозы, рекомендации

**Key words:** tourism, economy, domestic tourism, ecological tourism, trends, Russia, technology, infrastructure, forecasts, recommendations.

**Введение.** Туризм является одной из ключевых отраслей мировой экономики, оказывающей значительное влияние на развитие регионов, международные отношения и качество жизни людей. По данным Всемирной туристической организации (UNWTO), до пандемии COVID-19 доля туризма в мировом ВВП составляла около 10%, а количество международных туристических поездок достигало более 1,4 миллиарда в год. Однако события последних лет, такие как пандемия, экономические кризисы и геополитическая нестабильность, существенно изменили структуру и динамику туристической отрасли.

**Актуальность.** В 2025 году туризм продолжает восстанавливаться после затяжного спада, вызванного глобальными вызовами. При этом на первый план выходят новые тенденции, такие как развитие экологического и

внутреннего туризма, цифровизация услуг и повышение значимости устойчивого развития. Россия, обладая огромным потенциалом для внутреннего и въездного туризма, сталкивается с рядом экономических и инфраструктурных вызовов, требующих новых решений.

Целью данной статьи является анализ текущего экономического состояния туризма в 2025 году, выявление ключевых тенденций и их влияния на развитие отрасли в России и мире. Особое внимание уделено внутреннему туризму и его роли в экономическом росте регионов, а также перспективам привлечения иностранных туристов.

Настоящая работа поможет не только оценить состояние отрасли, но и предложить рекомендации для бизнеса и государственных структур, которые смогут способствовать устойчивому развитию туризма в современных условиях.

**Основная часть.** Одна из ключевых тенденций в туристической отрасли на 2025 год – рост популярности внутреннего туризма. После пандемии COVID-19 и введения множества ограничений на международные поездки туристы все чаще обращают внимание на локальные направления. Это связано с рядом факторов, включая снижение затрат, упрощение логистики и меньшую зависимость от международной транспортной инфраструктуры. Например, в России наблюдается увеличение туристического потока в регионы, такие как Алтай, Кавказ и Байкал, которые предлагают уникальные природные ресурсы и культурные особенности. Аналитики прогнозируют, что к 2025 году число туристов, предпочитающих короткие поездки внутри страны, вырастет на 15-20% [1, с. 5-7].

Цифровизация туристической отрасли является важнейшим трендом последних лет. Использование искусственного интеллекта (AI) и технологий дополненной и виртуальной реальности (AR/VR) активно внедряется для улучшения опыта туристов. AI помогает автоматизировать процессы бронирования, анализа данных и персонализации предложений, что делает услуги более удобными и доступными для клиентов. Виртуальные туры и VR-технологии позволяют путешественникам предварительно исследовать направления, выбирать маршруты и даже посещать виртуальные музеи, что особенно актуально для сложных или удаленных локаций [4, с. 23-26].

Современные путешественники все больше ценят уникальный и персонализированный опыт. Массовые туры теряют популярность, уступая место индивидуальным программам, которые учитывают интересы и потребности каждого клиента. Такие изменения вызваны стремлением к новым впечатлениям, избеганию стандартных маршрутов и глубокому погружению в местную культуру [2, с. 12-15].

Туристическая отрасль на 2025 год представляет собой динамично развивающийся сектор, который постепенно восстанавливается после кризисов последних лет. Несмотря на трудности, связанные с пандемией, экономическими

санкциями и геополитической нестабильностью, туризм остается важным драйвером мировой экономики. По данным Всемирной туристической организации, ожидается, что к 2025 году общий объем доходов от туризма достигнет уровня докризисного периода и даже превысит его на 10–15% за счет роста внутреннего туризма и инноваций [1, с. 10].

Мировая туристическая индустрия тесно связана с общими экономическими условиями. В 2025 году ключевые макроэкономические факторы, такие как уровень инфляции, стоимость энергоресурсов и стабильность валютных курсов, играют решающую роль. Например, рост цен на топливо оказывает прямое влияние на стоимость авиабилетов, что, в свою очередь, влияет на международный туризм. В России и других странах с развивающейся экономикой внутренний туризм компенсирует снижение международного туристического потока, так как он менее чувствителен к изменениям глобальных цен [6, с. 35].

Кроме того, повышение заработной платы и увеличение доступного дохода населения в ряде стран стимулируют спрос на туристические услуги. В России, несмотря на экономическое давление, наблюдается рост числа туристов, выбирающих путешествия внутри страны, что способствует развитию инфраструктуры и созданию рабочих мест в регионах [3, с. 18].

Внутренний туризм в России становится одним из главных драйверов роста отрасли. В 2025 году наблюдается значительное увеличение туристического потока в такие регионы, как Кавказ, Алтай, Байкал и Камчатка, благодаря их уникальной природе, культуре и истории. По данным исследования [1, с. 12], около 70% всех туристических поездок в России приходится на внутренние направления. Это объясняется доступностью цен, улучшением инфраструктуры и активной государственной поддержкой.

Государственная политика играет ключевую роль в развитии туризма. В рамках федерального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» выделяются значительные средства на развитие инфраструктуры, включая строительство дорог, модернизацию аэропортов и развитие гостиничного бизнеса. Кроме того, субсидии предоставляются малым и средним предприятиям, работающим в сфере туризма [2, с. 15].

Несмотря на позитивные тенденции, туристическая отрасль России сталкивается с рядом вызовов, которые могут замедлить её развитие.

Один из главных рисков – экономическая нестабильность, вызванная внешними санкциями и внутренними проблемами. Снижение доходов населения ограничивает возможность путешествий, что сказывается на спросе даже на внутренние поездки. По данным [5, с. 28], до 20% россиян в 2025 году планируют отказаться от путешествий из-за высоких цен.

Современные туристы все больше предпочитают уникальный и персонализированный опыт, однако Россия пока не полностью адаптировалась к

этим требованиям. Недостаток высококачественного сервиса и разнообразных предложений может снизить привлекательность некоторых направлений для туристов [3, с. 20].

Основные тенденции, которые продолжают развиваться К 2025 году ключевыми драйверами роста туристической отрасли станут экологический туризм, цифровизация услуг и индивидуализация туристических предложений. Внутренний туризм в России продолжит развиваться благодаря инвестициям в инфраструктуру и программам государственной поддержки. Международный туризм постепенно восстанавливается, но будет зависеть от экономических и геополитических факторов [1, с. 15].

Особое внимание в ближайшие годы будет уделено устойчивому развитию туризма. Ожидается, что около 40% туристов предпочтут экологически чистые направления и услуги, минимизирующие воздействие на природу. Россия, обладая уникальными природными ресурсами, может стать лидером в этом сегменте при условии активного внедрения практик устойчивого развития [4, с. 23].

**Выводы.** Туристическая отрасль в 2025 году находится на этапе восстановления и активного развития. Несмотря на вызовы, такие как экономическая нестабильность, инфраструктурные проблемы и конкуренция с зарубежными направлениями, туризм продолжает демонстрировать свою устойчивость и важность для экономики.

Россия обладает огромным потенциалом для развития внутреннего и въездного туризма. Уникальные природные ресурсы, культурное наследие и государственная поддержка создают основу для дальнейшего роста отрасли. Развитие экологического туризма, внедрение современных технологий и адаптация к изменяющимся предпочтениям туристов позволят стране успешно конкурировать на международной арене.

В ближайшие годы туризм станет не только важным экономическим фактором, но и инструментом для укрепления культурных связей, улучшения качества жизни в регионах и повышения международного имиджа России. Успех отрасли зависит от совместных усилий государства, бизнеса и местных сообществ, направленных на создание устойчивой и конкурентоспособной туристической индустрии.

#### **Список использованных источников:**

1. Центр стратегических разработок. ЦСР в 2025 году проведет исследование въездного турпотенциала российских регионов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.csr.ru/ru/news/tssr-v-2025-godu-provedet-issledovanie-vezdnogo-turpotentsiala-rossiyskikh-regionov> (дата обращения: 19.01.2025)

2. B2B Ostrovok. Тренды туризма в 2025 году: тенденции, востребованные направления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://b2b.ostrovok.ru/blog/trendy-turizma-v-2025> (дата обращения: 19.01.2025)

3. ТурДом. Туризм-2025: руководители туроператоров поделились прогнозами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tourdom.ru/news/menshe-stanet-tekh-kto-stremitsya-kachestvenno-otdokhnut-za-100-tysyach-rublej.html> (дата обращения: 19.01.2025)

4. ТАСС. Главные тренды: что в туризме будет наиболее актуально в 2025 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/opinions/22691747> (дата обращения: 19.01.2025)

5. Комсомольская правда. Выбираем «Все включено», летим на восток и тюнингуюем отдых: 15 главных трендов туризма в 2025 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kp.ru/daily/27649/5034003> (дата обращения: 19.01.2025)

6. Ассоциация туроператоров России. В АТОР объяснили, как цены, ключевая ставка и рост зарплат будут влиять на туристический спрос в 2025 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.atorus.ru/article/v-ator-obyasnili-kak-ceny-klyuchevaya-stavka-i-rost-zarplat-budut-vliyat-na-turisticheskiy-spros-v-60228> (дата обращения: 19.01.2025)

7. Научный журнал EDRJ. Основные тенденции развития отрасли международного туризма в условиях экономического кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edrij.ru/article/10-01-23> (дата обращения: 19.01.2025).

УДК 346.2

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ

*Афанасьева Оксана Николаевна,  
Всероссийская академия внешней торговли  
Министерства экономического развития  
Российской Федерации, г. Москва  
ORCID ID: [orcid.org/0000-0001-8949-2117](https://orcid.org/0000-0001-8949-2117)*

*E-mail: [o.afanasyeva@vavt.ru](mailto:o.afanasyeva@vavt.ru)*

*Джавахан Руслан Сергеевич,  
Всероссийская академия внешней торговли  
Министерства экономического развития  
Российской Федерации, г. Москва*

*E-mail: [dzhavakhyan1014@mail.ru](mailto:dzhavakhyan1014@mail.ru)*

**Аннотация.** В связи с тем, что организационно-правовые формы предпринимательства (далее ОПФ) представляют собой различные варианты ведения бизнеса и особые формы вложения капитала, распределения прибыли, понимание их содержания и характеристик помогает предпринимателям выбирать наиболее удобную организационно-правовую форму деятельности. В статье представлены основные характеристики и особенности развития различных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности в России: самозанятость, индивидуальное предпринимательство, общество с ограниченной ответственностью (ООО), акционерное общество (АО).

**Abstract.** Due to the fact that organizational-legal forms of entrepreneurship (hereinafter referred to as OPF) represent various options for doing business and special forms of capital investment and profit distribution, understanding their content and characteristics helps entrepreneurs to choose the most convenient organizational-legal form of activity. The article presents the main characteristics and features of the development of various organizational-legal forms of entrepreneurial activity in Russia: self-employment, individual entrepreneurship, limited liability company (LLC), joint-stock company (JSC).

**Ключевые слова:** предпринимательство, организационно-правовая форма, предпринимательская деятельность, самозанятость, индивидуальное предпринимательство, общество с ограниченной ответственностью (ООО), акционерное общество (АО).

**Key words:** entrepreneurship, organizational-legal form, entrepreneurial activity, self-employment, individual entrepreneurship, limited liability company (LLC), joint-stock company (JSC).

**Введение. Актуальность.** В связи с нынешней сложившейся международной ситуацией экономика страны нуждается в постоянном стимулировании и постоянной активности экономических резидентов страны. В связи с этим пристальное внимание будет обращено на ведение предпринимательства, а именно те его формы, из которых могут выбирать экономические резиденты РФ. Выделяются следующие основные ОПФ, действующие в России: Индивидуальные предприниматели (ИП), самозанятые, акционерные общества (АО), общества с ограниченной ответственностью (ООО). Всё это становится реальным благодаря равным возможностям каждого участника экономических отношений, что мы называем экономической демократией [1].

**Основная часть.** Предпринимательством является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. Предприниматель должен обладать определёнными качествами характера и обеспечить следующие условия успешного развития предпринимательства:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- вовлечение персонала;
- системный подход в управлении;
- постоянное усовершенствование;
- подход, основанный на процессах [2].

В современной российской экономике предприниматель является одной из ключевых фигур, так как именно он ответственен за создание новых рабочих мест и развитие мало задействованных отраслей. Для официального ведения бизнеса, человеку следует придерживаться одной из организационно-правовых форм предпринимательства (за исключением случаев, когда на осуществление определенной деятельности требуется специальное разрешение – лицензия [10]) выбор которой зависит от таких факторов как финансовое положение субъекта, место деятельности, преимущества той или иной формы [5].

**Самозанятость.** Сущность самозанятости заключается в том, что человек сам находит себе оплачиваемую работу для удовлетворения своих личных потребностей и потребностей своей семьи. Основным направлением деятельности самозанятых является сфера услуг, потребительских товаров, работ. Самозанятость характеризуется следующими признаками:

1. Ставка налога 4-6 %. Ставка зависит от того, от кого самозанятый получает доход. Если от физического лица – 4%, если от юридического лица и ИП – 6%. Данная ставка позволяет поддерживать предпринимателей, которые только начинают предпринимательскую деятельность и не обременять их высокими налогами. В случае же, если доход самозанятого превышает 2,4 млн. рублей в год, предприниматель должен перейти в статус индивидуального предпринимателя.

2. Отсутствие возможности нанимать работников.

3. Отсутствие необходимости сдачи отчётности и налоговой декларации.

4. Упрощённая регистрация.

Государство принимает активные меры для увеличения количества самозанятых. Основная поддержка заключается в применении специального налогового режима в 2019 году. Также были оказаны консультационные услуги самозанятым, предоставлены коммерческие электронные площадки для общего пользования и доступ к государственному и муниципальному имуществу. В совокупности данных мероприятий по итогам 2021 года число зарегистрированных самозанятых превысило 3,86 млн человек, по итогам 2022 года – 6,561 млн человек, по итогам июля 2023 года – 8,069 млн человек, по состоянию на 28 июня 2024 г. количество самозанятых составило 10,48 млн человек. Дополнительные данные об использовании налогового режима «НПД» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Самозанятые, применяющий специальный налоговый режим «НПД» в России, 2019-2024

| Показатели федерального проекта                                                                             | Единица измерения (ПО ОКЕИ) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------|------|------|------|------|-------|
| Количество самозанятых граждан, зафиксировавших свой статус и применяющих специальный налоговый режим «НПД» | Тысяча человек              | 0,3  | 1,2  | 1,6  | 1,8  | 2    | 2 100 |

Источник: Минэкономразвития.

Таким образом, то, что начиналось как эксперимент, стало неотъемлемой частью жизни многих субъектов экономической деятельности. Можно предположить, что данный проект продолжит свое развитие, так как он даёт большую экономическую мобильность гражданам (то есть возможность совмещать с официальной работой) и отличается простой и быстрой регистрацией.

**ИП (Индивидуальный предприниматель)** – физическое лицо, ведущее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (что законодательно не требуется) [4]. Человек самостоятелен в принятии решений по всем хозяйственным вопросам, и единолично распоряжается прибылью.

Индивидуальное предпринимательство характеризуется:

- простой процедурой регистрацией;
- сохранением коммерческой тайны;
- правом использовать наёмный труд;
- необходимостью подачи налоговых деклараций;
- независимостью и свободой действий [3].

Это означает, что физическое лицо получает возможность реализовывать любые свои идеи и развивать любую разрешённую отрасль. Государству выгодно

поддерживать ИП в связи с тем, что именно эти люди способны поддерживать стабильность экономики и открывать новые векторы развития. Именно поэтому РФ уже долгое время активно поддерживает малый и средний бизнес. Им предлагается:

- информационная поддержка;
- предоставление инфраструктуры;
- сопровождение (бухгалтерское и правовое);
- поддержка в виде субсидий, льгот и грантов [11].

В то же время следует понимать, что данный вид деятельности не подразумевает создание юридического лица и характеризуется немного более сложной системой, чем режим самозанятости.

Недостатки и сложности ИП:

- ежегодная подача налоговой декларации;
- выплаты во внебюджетные фонды;
- имущественная ответственность по обязательствам всем имуществом.

Последний пункт чаще всего и является самым отталкивающим. Следует понимать, что никто не застрахован от неудачных бизнес – решений, поэтому предприниматель должен уметь анализировать огромное количество информации и принимать единственное верное решение, что отнюдь не всегда представляется возможным в виду достаточно быстро меняющейся ситуации на рынке в наши дни.

Обратим своё внимание на статистику для количественного анализа числа граждан, использующих ИП (таблица 2).

Таблица 2

Количество индивидуальных предпринимателей в России 2020-2024

| 2021      | 2022      | 2023      | 2024      |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 3 562 927 | 3 587 747 | 3 764 572 | 4 159 859 |

Источник: ФНС.

Как мы видим, в 2021 и 2022 наблюдалось снижения количества ИП. Однако это скорее всего было связано с большим количеством ликвидированных ИП и эпидемией коронавируса на тот период. В остальном же количество предпринимателей продолжает заметно увеличиваться в России. В 2023 году доля предпринимательских доходов от общих доходов населения достигла максимума с 2014 года – 6,8%.

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** – учрежденное физическими или юридическими лицами хоз. общество, имеющее уставной капитал, разделённый на доли. Для подробного изучения нужно кратко ознакомиться с режимами налогообложения, действующих для ООО:

1. **ОСНО** – общая система налогообложения. Устанавливается автоматически. Основные налоги – НДС, налог на прибыль (юр.лица), НДФЛ (ИП).

2. УСН – Упрощенная система налогообложения для ИП. Предназначен для малого и среднего бизнеса. Налоговая ставка 6-8%. Основные ограничения – доход не выше 200 млн. Рублей и количество работников не больше 130.

3. АУСН – автоматизированная упрощенная система налогообложения. Действует только в Москве, Московской и Калужской области, Республике Татарстан. Ставка варьируется от 8 до 20%.

4. ЕСХН – единый сельскохозяйственный налог. Ограничение – сельхоз. деятельность приносит не более 70% от общей прибыли компании. Налог 6% и также уплата НДС. Сравним изучаемые ОПФ для наглядного учета всех факторов и критериев для выбора формы ведения бизнеса (таблица 3).

Таблица 3

Сравнение исследуемых организационно-правовых форм предпринимательства

|                  | ООО                 | ИП             | Самозанятость  |
|------------------|---------------------|----------------|----------------|
| Учредители       | <50                 | 1              | 1              |
| Юр. лицо         | Нужно               | –              | –              |
| Деятельность     | Любая               | Ограничена     | Ограничена     |
| Принятие решений | Собрание членов ООО | ИП             | Самозанятый    |
| Отчетность       | Ведение бухучета    | Самостоятельно | Самостоятельно |
| Налоговый режим  | АУСН, ЕСХН, ОСНО    | ОСНО           | НПД            |

Источник: Т-БАНК. 19 мая 2023 года.

Мы можем наблюдать ряд преимуществ. Одно из самых очевидных заключается в том, что отсутствует ограничение на вид деятельности. Также все члены ООО рискуют только теми вкладами, которые вложили в дело, не более того. Достаточно простая система выхода из общества. Это все легко объясняет тот факт, что общества с ограниченной ответственностью преобладают по количеству среди коммерческих организаций.

Судя по изученным характеристикам, ООО выгоднее открывать в случае расширения бизнеса или при планировании заранее крупного проекта. Предприятия, имеющие форму ООО оказывают выздоравливающее влияние на экономику из-за возникновения новых масс рабочей силы и развития конкуренции [6].

**Акционерное общество** – коммерческая организация, устав которой разделен на определённое количество долей (акций). Разделяют два вида акционерного общества: ПАО и АО [7]. Появление этих двух видов обществ было связано с ликвидацией 1 сентября 2014 года АО и ЗАО (открытого и закрытого акционерного общества соответственно) [8]. Существует ряд особенностей, на которые стоит обратить внимание при выборе вида открываемого акционерного общества:

- минимальный размер уставного капитала: АО – 10 000 рублей, для ПАО – >100 000 рублей;
- минимальное количество акционеров: АО – не больше 50 человек, в случае превышения данного количества АО обязано преобразоваться в ПАО, для публичного акционерного общества – ограничений в количестве акционеров нет;
- продажа акций: для АО – акции распределены только среди учредителей. ПАО – распределяются без ограничений.

Открытие акционерного общества может стать довольно выгодным решением. Это возможность получить дополнительные денежные средства без услуг кредитования, предлагая при этом инвесторам ограниченный риск вложения капитала. Таким образом, акционерные общества выставляют на фондовый рынок акции своей компании.

Акции бывают двух видов, обыкновенные и привилегированные [9]. Обыкновенные – наиболее распространённый вид акций. Гарантируют право голоса, акционер может получать дивиденды с акции, но это зависит от дохода компании. Привилегированные – в них уже заранее прописано количество дивидендов, которые получает акционер, но такая акция даёт право голоса только в том случае, если владелец в предыдущем отчётном периоде не получил дивиденды.

При всем при этом, судя по статистике, доля акционерных обществ в массе юридических лиц составляет всего около 11,5%. Это всё сопровождается трудоёмким процессом эмиссии ценных бумаг через ЦБ РФ. Также нужно понимать, что мелкому и среднему бизнесу, которого значительно больше в нашей стране, намного выгоднее открывать ИП или ООО в связи со своими небольшими доходами.

**Выводы.** Таким образом, вопрос эффективности ОПФ в России зависит от условий ведения бизнеса, его целей и финансовой активности. В то же время следует задуматься о решении ряда бюрократических и коррупционных проблем, которые ведут за собой целый ряд преград. Бизнес в России, а особенно малый, должен быть доступнее и мобильнее.

#### **Список использованных источников:**

1. Тищенко А.А., Черноскутова А.А. Основные виды и организационно-правовые формы предпринимательства // Аллея науки. – 2021. – № 6(57). – С. 404-415.
2. Никитина Н.Ю., Корунов С.М., Яшин С.М., Опарин И.Д. Предпринимательство. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 256 с.
3. Арешина Е.А. Правовой статус индивидуального предпринимателя // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 23. – С. 1332-1335.
4. Горшенина Е.В. Практика предпринимательства. Правовые основы предпринимательства в России // Экономические исследования. – 2021. – №1. – С. 4.

5. Вицелярова К.К., Горшенина Е.В. Теория и практика предпринимательской деятельности (предпринимательства). Содержание и виды предпринимательства в социально-культурной сфере // Экономические исследования. – 2019. – № 3. – С. 5.
6. Гришин А.А. Современные организационно-правовые формы функционирования бизнеса в России: оценка их преимуществ и недостатков // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2016. – № 1(4). – С. 71-84.
7. Сиркина А.В. Основные различия публичных и непубличных акционерных обществ // Молодой ученый. – 2020. – № 51(341). – С. 283-285.
8. Гелета И.В., Сорокина А.М. Особенности организационно-правовых форм коммерческих предприятий в современных условиях // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 6(58). – С. 311-314.
9. Курамшина А.Д. Акции: сущность, классификация, рынок акций // Управление реформированием социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2017. – С. 13-15.
10. Лысенко Е.С. К вопросу об организационно-правовой форме предпринимательской деятельности // Евразийская адвокатура. – 2016. – № 3 (22). – С. 118-120.
11. Гордиенко А.А. Сравнительный анализ преимуществ и недостатков организационно-правовых форм ООО и ИП для осуществления предпринимательской деятельности // Актуальные проблемы российской правовой политики. – Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2017. – С. 100-102.
12. Регулирование деятельности самозанятых граждан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-deyatelnosti-samozanyatyh-grazhdan/viewer>
13. Выбор подходящего режима налогообложения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/service/mp/>
14. Что такое ООО, кому подойдет и как открыть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tbank.ru/business/blog/ooo/>
15. Отчет по форме № 1-ЮР (2024 год) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/14414858/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/14414858/)

УДК 2964

## ВЛИЯНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ТОРГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ОБЪЁМЫ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ НА ПРИМЕРЕ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА

*Аюшеев Алдар Викторович,  
Бурятский государственный университет  
имени Доржи Банзарова, г. Улан-Удэ*

*E-mail: ayuldar2002@gmail.ru*

*Дондокова Екатерина Цыренжабовна,  
Бурятский государственный университет  
имени Доржи Банзарова, г. Улан-Удэ*

*E-mail: katrin\_c@mail.ru*

**Аннотация.** Евразийский экономический союз (ЕАЭС) – это масштабное региональное экономическое объединение, которое способствует интеграции экономик Армении, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана и России. Союз активно влияет на объёмы взаимной и внешней торговли стран-участниц, стимулируя рост экономических связей и укрепляя позиции на мировой арене. В рамках ЕАЭС развиваются совместные проекты в области сельского хозяйства, что способствует повышению продовольственной безопасности и улучшению качества жизни населения. Однако интеграция также сопряжена с рядом вызовов, включая необходимость преодоления нормативных и технических барьеров, диверсификацию торговых потоков и экономические издержки, связанные с перенаправлением торговых маршрутов. Важную роль играют геополитические факторы, такие как санкции, региональные конфликты и изменения глобального торгового ландшафта, которые могут существенно влиять на динамику торговли внутри союза. Для дальнейшего успешного развития ЕАЭС необходимо совершенствование торговой политики, укрепление экономической устойчивости и адаптация к меняющимся международным условиям, что позволит странам-участницам максимально эффективно использовать потенциал объединения.

**Abstract.** The Eurasian Economic Union (EAEU) is a large-scale regional economic union that promotes the integration of the economies of Armenia, Belarus, Kazakhstan, Kyrgyzstan and Russia. The Union actively influences the volumes of mutual and foreign trade of the member countries, stimulating the growth of economic ties and strengthening positions on the world stage. Within the EAEU, joint projects in the field of agriculture are being developed, which contributes to increasing food security and improving the quality of life of the population. However, integration also presents a number of challenges, including the need to overcome regulatory and technical barriers, the diversification of trade flows and the economic costs of

*diverting trade routes. Geopolitical factors such as sanctions, regional conflicts and changes in the global trade landscape play an important role and can significantly affect intra-union trade dynamics. For further successful development of the EAEU, it is necessary to improve trade policy, strengthen economic resilience and adapt to changing international conditions, which will allow member countries to maximise the potential of the association.*

**Ключевые слова:** Евразийский экономический союз, региональная интеграция, торговая политика, экономическое сотрудничество, нормативные барьеры, диверсификация торговли, устойчивое развитие, экономическая устойчивость, международная торговля, торговые барьеры.

**Key words:** Eurasian Economic Union, regional integration, trade policy, economic cooperation, regulatory barriers, trade diversification, sustainable development, economic sustainability, international trade, trade barriers.

**Введение. Актуальность.** Евразийский экономический союз (ЕАЭС), созданный в 2015 году, – это региональное торговое соглашение, в которое входят Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан и Россия, направленное на развитие экономической интеграции между государствами-участниками. ЕАЭС представляет собой значительный экономический блок с совокупным номинальным ВВП более 2 триллионов долларов США и рынком, насчитывающим около 183 миллионов человек. Союз стремится содействовать свободному перемещению товаров, услуг, капитала и рабочей силы, тем самым повышая конкурентоспособность рынка и увеличивая объемы торговли между его членами [1; 2]. Его создание последовало за предыдущими инициативами, включая Евразийское экономическое пространство, целью которого было создание таможенного союза для постсоветских государств [3]. Влияние ЕАЭС на объемы внешней торговли было заметным: первоначально наблюдалось увеличение эффекта создания торговли между странами-членами. Однако внешние экономические потрясения, такие как глобальная рецессия 2008-2009 годов и значительное падение цен на нефть в 2014 году, поставили под сомнение эффективность ЕАЭС в сохранении этих достижений. Кроме того, геополитическая напряженность, в частности, вызванная действиями в Украине, нарушила торговые отношения и привела к снижению объемов межблоковой торговли, причем, по оценкам, с 2022 года они сократились на 12 % [4]. Такая динамика подчеркивает уязвимость ЕАЭС перед внешними воздействиями, которые могут негативно повлиять на показатели торговли. Хотя ЕАЭС добился успехов в развитии экономического сотрудничества, перед ним стоят задачи по достижению самодостаточности в производстве дорогостоящих товаров и преодолению нормативных и технических барьеров. Кроме того, геополитический ландшафт оказывает значительное влияние на динамику торговли, требуя адаптации в ответ на меняющиеся альянсы и торговые ограничения, налагаемые в результате международных конфликтов [4; 5]. Будущее ЕАЭС зависит от его способности преодолевать эти вызовы, развивать внутриблоковую торговлю и способствовать углублению экономических связей между государствами-членами.

**Основная часть.** В условиях сохраняющейся геополитической напряженности и меняющегося ландшафта мировой торговли стратегии ЕАЭС должны быть направлены на повышение экономической устойчивости и адаптивности, чтобы поддерживать рост объемов внешней торговли и способствовать развитию экономических отношений сотрудничества между его членами [5]. Так на рисунке 1 мы можем видеть основные торговые показатели стран-участниц ЕАЭС в 2000-2023 годах [6]:

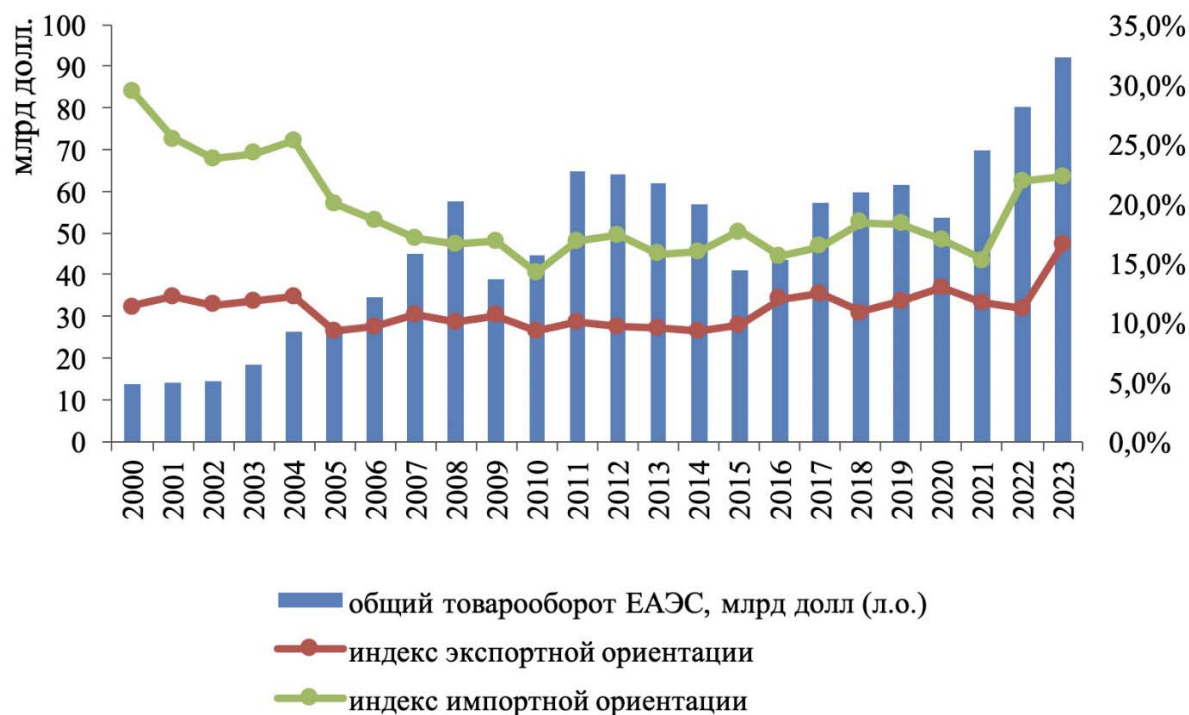


Рис. 1 Основные торговые показатели стран-участниц ЕАЭС в 2000-2023 годах

Создание Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в 2015 году стало значительным событием в развитии региональных торговых соглашений, опираясь на предыдущие инициативы, направленные на экономическую интеграцию между постсоветскими государствами. Предшественником ЕАЭС стало Евразийское экономическое пространство, созданное в 2012 году Россией, Казахстаном и Беларусью, которое заложило основу для создания таможенного союза и последующего формирования ЕАЭС [1; 2]. Эти ранние интеграционные усилия были обусловлены стремлением содействовать свободному перемещению товаров, услуг, капитала и рабочей силы между странами-участницами, а также выработать согласованную промышленную, транспортную, энергетическую и сельскохозяйственную политику [3]. Создание ЕАЭС стало ответом на изменение динамики мировой торговли и растущую потребность в региональном сотрудничестве для решения экономических проблем. Государства-члены признали, что коллективные действия повысят их конкурентоспособность на мировом рынке, особенно в таких секторах, как

энергетика, сельское хозяйство и обрабатывающая промышленность [3; 1]. Целью ЕАЭС является снижение цен на сырьевые товары за счет сокращения транспортных расходов, увеличения объемов рынка и развития здоровой конкуренции на общем рынке [3]. Исторически участие в международной торговле имело ключевое значение для экономического роста стран, способствуя специализации, технологическому прогрессу и росту занятости [7]. Пандемия COVID-19 еще больше высветила уязвимость глобальных торговых сетей и подчеркнула необходимость регионального партнерства, поскольку многие государства пытались самостоятельно решать вопросы развития и безопасности [7]. ЕАЭС, предоставляя платформу для коллективных переговоров и содействия торговле, позиционирует себя как стратегический актор на фоне этих вызовов, стремясь к интеграции экономик и одновременно реагируя на сложности внешней среды [8; 1]. Кроме того, на интеграционную модель ЕАЭС влияют как внутренние, так и внешние факторы, включая различные уровни экономического развития стран-участниц и внешние риски, такие как санкции и тенденции глобализации [9]. Таким образом, исторический контекст ЕАЭС характеризуется взаимодействием между стремлением к экономическому сотрудничеству и прагматическими соображениями, необходимыми для навигации в сложном глобальном ландшафте. Будущая эффективность ЕАЭС и его способность увеличивать объемы торговли будут зависеть от его способности адаптироваться к этим вызовам и от принятой им модели интеграции [9].

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) стал важным экономическим блоком, направленным на интеграцию и укрепление экономического потенциала стран-участниц: Армении, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана и России. При совокупном номинальном ВВП более 2 триллионов долларов США и паритете покупательной способности (ППС) около 4,5 триллионов долларов США, ЕАЭС представляет собой значительный рынок, насчитывающий около 183 миллионов человек [1; 2].

Сельское хозяйство играет важнейшую роль в экономике ЕАЭС: союз является ведущим мировым производителем сахарной свеклы и подсолнечника. В 2012 году на его долю приходилось 18,6 % мирового производства сахарной свеклы и 22,7 % производства подсолнечника [3]. Сельскохозяйственная политика ЕАЭС координируется через Евразийскую экономическую комиссию, которая отвечает за сельскохозяйственные субсидии и коллективные инициативы по обеспечению продовольственной безопасности. Значительные средства Евразийского банка развития также были направлены на сельскохозяйственные проекты, общая сумма которых с 2008 по 2013 год составила около 470 миллионов долларов [3].

С момента создания ЕАЭС в 2015 году страны-участницы пережили заметный экономический рост: в первой половине 2018 года ВВП увеличился на 1,9 % по сравнению с аналогичным периодом 2017 года [1]. Значительно вырос объем взаимной торговли между странами-членами: в 2012 году он достиг 68 миллиардов долларов США, что на 33,9 % больше, чем в предыдущем году. ЕАЭС способствовал свободному перемещению товаров, капитала, услуг и людей, создавая более взаимосвязанный экономический ландшафт [1]. Усилия

союза привели к увеличению производственных мощностей и снижению цен на продукты питания, что в конечном итоге выгодно потребителям и способствует здоровой конкуренции [3].

Несмотря на достигнутые успехи, ЕАЭС сталкивается с проблемами в достижении самодостаточности в производстве товаров с более высокой добавленной стоимостью. Союз не изолирован от динамики глобального рынка, что может помешать его долгосрочной экономической устойчивости [2]. Будущие усилия могут включать в себя введение единой валюты и углубление экономической интеграции, но для этого необходимо устранить технологические различия между странами-членами, чтобы предотвратить экономическую стагнацию и упущенные экспортные возможности [2].

Геополитический ландшафт существенно влияет на динамику торговли внутри и за пределами ЕАЭС. Исследования показывают, что сдвиги в геополитическом раскладе, подобные тем, что наблюдались после вторжения России в Украину, привели к значительному сокращению торговли между блоками, причем, по оценкам, объемы межблоковой торговли упали на 12 % [4]. Это подчеркивает уязвимость стран ЕАЭС перед геополитической напряженностью, которая может нарушить торговые отношения и повлиять на общие объемы торговли.

При сравнении показателей торговли стран-членов ЕАЭС с показателями других региональных торговых соглашений проявляются различные тенденции. Например, динамика торговли стран-членов ЕАЭС может отличаться от динамики торговли стран Европейского союза (ЕС), который создал более обширную торговую сеть на основе многочисленных соглашений, уделяя значительное внимание отмене тарифов [10]. Такие соглашения способствовали более устойчивым объемам торговли между странами ЕС.

Влияние геополитического выравнивания на объемы торговли представляет собой серьезную проблему, особенно для стран, поддерживающих торговые отношения с геополитически далекими партнерами. Исследования показывают, что в период с 2017 по 2023 год рост объемов торговли таких стран был примерно на 2,5 % ниже по сравнению с теми, кто имеет более тесные геополитические связи, после контроля различных факторов [4]. Такое неравенство подчеркивает сложность динамики международной торговли, в которой геополитические отношения могут существенно влиять на экономические результаты. Кроме того, влияние геополитики на цены, получаемые экспортерами, как правило, слабее и неоднозначнее, что усложняет общий анализ влияния на торговлю [4].

Страны, которые сильно зависят от геополитически удаленных торговых партнеров, сталкиваются с уникальными рисками, особенно в отношении их способности диверсифицировать торговые отношения. Критичность некоторых секторов и ограниченность альтернативных партнеров усугубляют эту уязвимость, особенно во время геополитических обострений [4]. По мере того как экономики пытаются справиться с последствиями такой зависимости, проблемы, связанные с перенаправлением торговли через третьи страны, могут еще больше сократить объемы торговли между противниками, что повлияет на общую экономическую стабильность [4].

Экономические издержки, связанные с переключением торговли с постоянных партнеров на новых, могут стимулировать страны к постепенной реорганизации своих политических союзов. Хотя исторические закономерности свидетельствуют о том, что со временем страны склоняются к политическому сближению со значимыми торговыми партнерами, такое сближение часто является медленным процессом, требующим десятилетий для полного проявления [4]. Такие соображения подчеркивают сложный баланс между торговой политикой и геополитической динамикой, когда немедленная реакция на изменения в политическом ландшафте может не принести желаемых экономических выгод.

Будущее международной торговли, вероятно, будет в значительной степени зависеть от геополитической динамики, в частности от сохраняющейся напряженности в отношениях между основными глобальными игроками, такими как США и Китай. С 2018 года эта геополитическая напряженность изменила структуру торговли, побудив страны к "дружественному шорингу", когда они отдают предпочтение торговле с союзниками, а не с соперниками, что приводит к сокращению торговли с противостоящими странами [5]. По мере того как страны адаптируются к этим сложностям, мы можем ожидать увеличения числа региональных торговых соглашений, которые способствуют созданию экономических альянсов и сотрудничеству [5].

Согласно последнему отчету Всемирной торговой организации (ВТО) о товарах, после сложного 2023 года ожидается сдержанное восстановление мировой торговли товарами в начале 2024 года. Несмотря на препятствия в развитии торговли, существует оптимизм в отношении возможности появления положительных тенденций роста [5]. Способность стран ориентироваться в меняющемся торговом ландшафте будет иметь решающее значение для поддержания этого восстановления.

Для оценки влияния Евразийского экономического союза (ЕАЭС) на объемы внешней торговли применима гравитационная модель международной торговли. Эта эконометрическая модель позволяет количественно оценить, как экономические размеры стран и расстояние между ними влияют на торговые потоки. Общая формула модели выглядит следующим образом:

$$T_{ij} = G * \frac{GDP_i * GDP_j}{D_{ij}^\beta}$$

где:

$T_{ij}$  – объём торговли между странами  $i$  и  $j$ ,

$GDP_i, GDP_j$  – валовые внутренние продукты стран  $i$  и  $j$ ,

$D_{ij}$  – расстояние между экономическими центрами стран или торговые барьеры (например, тарифы),

$\beta$  – коэффициент эластичности расстояния, отражающий влияние географических и институциональных барьеров,

$G$  – коэффициент пропорциональности, зависящий от глобальных торговых условий

Создание ЕАЭС снизило торговые барьеры, такие как тарифы и нетарифные ограничения, что привело к улучшению торгового потенциала внутри союза. Мы можем расширить модель, добавив параметр  $E_{ij}$ , отражающий эффект торгового соглашения:

$$T_{ij} = G * \frac{GDP_i * GDP_j}{D_{ij}^{\beta} * E_{ij}}$$

где  $E_{ij} < 1$ , если торговые барьеры снижены.

Пример расчета влияния ЕАЭС:

Предположим, что Россия и Казахстан имеют следующие показатели:

$$GDP_{\text{Россия}} = 1.5 \text{ трлн USD}, \quad GDP_{\text{Казахстан}} = 0.2 \text{ трлн USD},$$

расстояние между Москвой и Астаной условно 4000 км,

до создания ЕАЭС тарифы добавляли 10% к стоимости торговли ( $E_{ij} =$

1.1), а после создания были практически устранены ( $E_{ij} \approx 1.0$ ).

Объем торговли до и после вступления в ЕАЭС можно сравнить следующим образом:

До создания ЕАЭС:

$$T_{\text{до}} = G * \frac{1.5 * 0.2}{4000^{\beta} * 1.1},$$

После создания ЕАЭС:

$$T_{\text{после}} = G * \frac{1.5 * 0.2}{4000^{\beta} * 1.0}.$$

Отношение роста торговли:

$$\frac{T_{\text{после}}}{T_{\text{до}}} = \frac{1.1}{1.0} \approx 1.1.$$

Это означает, что устранение тарифных барьеров привело к приросту объема торговли примерно на 10% между Россией и Казахстаном.

**Выводы.** В ближайшие годы ожидается дальнейшая эволюция торговой политики, отражающая изменение геополитического ландшафта.

Страны могут продолжать вводить торговые ограничения, направленные на защиту национальных интересов, и одновременно стремиться к развитию экономического сотрудничества на основе региональных соглашений [6]. Цели ЕАЭС, включающие содействие свободному перемещению товаров, услуг и инвестиций, вероятно, останутся центральными в его стратегии повышения экономической устойчивости стран-членов [5].

### **Список использованных источников:**

1. Что такое Евразийский экономический союз? – WorldAtlas [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldatlas.com/articles/what-is-the-eurasian-economic-union.html> (дата обращения: 03.01.2025)
2. Соглашения о свободной торговле Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sites.utu.fi/bre/the-free-trade-agreements-of-the-eurasian-economic-union/> (дата обращения: 03.01.2025)
3. Евразийский экономический союз – Wikipedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://en.wikipedia.org/wiki/Eurasian\\_Economic\\_Union](https://en.wikipedia.org/wiki/Eurasian_Economic_Union) (дата обращения: 02.01.2025)
4. ЕАЭС в условиях глобальной неопределенности – Россия в глобальной политике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eng.globalaffairs.ru/articles/eaeu-amid-global-uncertainty/> (дата обращения: 04.01.2025)
5. Международная торговля на постсоветском пространстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/1/16> (дата обращения: 07.01.2025)
6. Рекордный рост взаимной торговли ЕАЭС: на пути к углублению интеграции? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://globalaffairs.ru/articles/eaes-livinczeva-zajczew/> (дата обращения: 06.01.2025)
7. Евразийский экономический союз: Данные по странам, ссылки и карты – Georef [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.geo-ref.net/en/t-eaeu.htm> (дата обращения: 07.01.2025)
8. MIWI – Институт рыночной интеграции и экономической политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://miwi-institut.de/archives/1176> (дата обращения: 03.01.2025)
9. Торговые соглашения | Access2Markets – Европа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/trade-agreements-0> (дата обращения: 05.01.2025)
10. Торговля и геополитика ЕАЭС в глобальном сценарии переходного периода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investinregions.ru/en/analytics/a/materials-38476/> (дата обращения: 04.01.2025).

УДК 330.34

## РАЗВИТИЕ СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ КНР В ПЕРИОД РЕФОРМ И ОТКРЫТОСТИ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

*Озёрский Александр Николаевич,  
Санкт-Петербургский государственный  
университет, г. Санкт-Петербург*

**Аннотация.** актуальность данной темы заключается в том, что она даёт основу для дальнейших исследований структуры и закономерностей развития судостроения Китая, которое на данный момент пока ещё плохо изучено в России.

**Abstract.** the relevance of this topic is that it provides a basis for further research into the structure and patterns of development of shipbuilding in China, which is currently still poorly studied in Russia.

**Ключевые слова:** судостроение Китая, судостроение КНР, судостроительная отрасль в период политики реформ и открытости.

**Key words:** shipbuilding in China, shipbuilding in the PRC, shipbuilding industry in the period of reforms and openness.

**Введение. Актуальность.** Начало периода политики реформ и открытости повлекло за собой трансформацию китайской экономической модели. Переход к новой хозяйственной системе позволил Китаю осуществить небывалый рост в большинстве отраслей, в том числе и в области судостроения. На данный момент КНР является лидером по производству судов, а также лидером в области внедрения инноваций в судостроение. Но этим достижениям предшествовал более, чем 40-летний период трансформации, борьбы с кризисными явлениями и ускоренного развития.

**Целью** данной работы является определение основных этапов в развитии судостроительной отрасли КНР в эпоху реформ и открытости, что даст основу для дальнейших исследований китайского судостроения в области структуры, перспектив и конкурентоспособности данной отрасли.

**Основная часть.** Выделим следующие этапы в истории развития судостроения КНР в период политики реформ и открытости:

Первый этап: 1978 – нач. 1990-х гг. Данный этап характеризуется стремительным ростом показателей отрасли. Открываются первые совместные предприятия, и идёт освоение Китаем технологий гражданского судостроения.

Второй этап – ориентация на экспорт: весь период 1990-х гг. В это время Китай занимает свою нишу на мировом рынке судостроения, заключает всё больше контрактов с возрастающим количеством стран-партнёров на производство судов.

Третий этап – «прорывное» десятилетие: 2000 – 2013 гг. Данный этап представляет собой занятие Китаем лидирующих позиций в мировом судостроении. В этот период Китай сначала догнал, а потом и перегнал лидеров

того времени – Японию и Южную Корею – как по объёму производства судов, так и по количеству новых заказов на строительство судов.

Четвёртый этап – кризисное состояние отрасли: 2013 гг. – 2017 гг. Этот этап характеризуется падением мирового спроса на суда, ростом себестоимости китайских судов и, следовательно, сокращением рентабельности их производства.

Пятый этап – трансформация и инновационное развитие: 2017 – настоящее время. Особенностью этого периода является всестороннее внедрение инноваций как в само устройство судов, так и в производственный процесс судостроения. Также этому этапу свойственны постепенный выход отрасли из кризиса путём сокращения себестоимости и подстраивание под новый формирующийся спрос.

После начала реформы, в 1978-1990-е гг., показатели китайского судостроения начинают стремительно расти. Целями развития мощностей этой отрасли с началом нового курса были: обеспечение внутренних потребностей Китая в грузо- и пассажироперевозках, занятие собственной ниши на мировом рынке в этой сфере и налаживание устойчивого экспорта судов китайского производства. Все эти факторы стали причинами формирования современной структуры китайского судостроения. Мощнейший импульс развитию судостроительной отрасли КНР также дали глобализация и углубление международного разделения труда, начавшиеся в 80-х годах прошлого века, которые способствовали увеличению мирового спроса на относительно дешёвую транспортировку, осуществляемую морским транспортом. С этим стоит отметить, что в настоящее время более 80% мировой торговли осуществляется именно с помощью морского транспорта [3, с. 9].

В 1990-е гг. экономика Китая обретает всё более экспортоориентированные черты. Благодаря этому судостроение получило огромный стимул к экстенсивному развитию. В этот период Китай занимает свою нишу на мировом рынке судостроения, заключает всё больше контрактов со всё большим количеством стран на производство судов. Главным источником развития данной отрасли становится открытие совместных с иностранцами предприятий, благодаря которым китайская сторона перенимает иностранные технологии и адаптирует их для своего производства.

В начале 1980-х доля китайского судостроения в мировом была не более 1% (17-е место) [17, с. 10]. В 90-е годы Китай экспортирует суда уже в 159 стран [17, с. 10]. К 2000-му г. судостроительная отрасль КНР заняла 5-6% мирового рынка судостроения, поднявшись с 0,8% 1982-го года [17, с. 10]. Таким образом, в течение более, чем 15 лет данная отрасль росла в среднем на 28% в год [17, с. 10]. Также в 2000-м году Китай входит уже в тройку лидеров по объёму производства судов (находясь позади Южной Кореи и Японии). Китай в это время также занимает 3-место по количеству новых заказов на производство судов (оставляя впереди Южную Корею и Японию).

В период 2000 – 2013 гг. КНР занимает лидирующие позиции в мировом судостроении. В этот период Китай сначала догнал, а потом и перегнал лидеров того времени – Японию и Р. Корею – как по объёму производства судов, так и по общему количеству новых заказов на строительство судов.

Высокие результаты китайского судостроения удалось достичь благодаря государственной политике поддержки отрасли, а именно благодаря следующим методам: льготным условиям по кредитам для производителей судостроительной промышленности, субсидированию, поощрению реформирования отрасли, помощи в приобретении нового оборудования и технологий, поддержке в исследованиях и разработках судостроения, тарифным смягчениям в области импорта компонентов, необходимых для высокотехнологичных судов, привлечению иностранных партнёров, стабилизации материальных затрат (к примеру, в 2006 году правительство в 11-ом Национальном экономическом плане приняло решение обеспечить 80% потребности судостроительной отрасли в стали за счёт отечественных производителей этого материала с целью сократить издержки судостроителей).

Таблица 1

Доли Китая, Р. Кореи и Японии в мировом объёме новых заказов на суда в 2000, 2005, 2010 и 2021 гг. [5]

|             | 2000 | 2005 | 2010   | 2021   |
|-------------|------|------|--------|--------|
| Южная Корея | 48%  | 30%  | 43,59% | 35,08% |
| Япония      | 33%  | 35%  | 7,59%  | 11,08% |
| Китай       | 6%   | 22%  | 44,09% | 53,83% |

В 2002 году Китай произвёл уже 13% новых судов во всём мире, а к 2005 году занял 17% мирового рынка судостроения [17, с. 10]. В середине 2008 г. загрузка производственных мощностей у лидеров мирового судостроения Южной Кореи и Китая составляла 85% и 51% соответственно [17, с. 10]. Национальная комиссия развития и реформ Китая по состоянию на 2009 г. оценивала мощности мирового судостроения как вдвое превосходящие спрос на ближайшие 2-3 года. В 2009 году по объёмам новых заказов на суда Китай уже становится лидером в мире, обойдя Р. Корею. Полной загрузке мощностей способствовали государственные инвестиции и поддержка в отрасль. Таким образом, Китай за десятилетие (2000-2010 гг.) становится мировым лидером судостроения как по объёмам новых заказов на суда, так и по общему объёму производства.

Немаловажным является и тот факт, что в XX столетии западные страны были лидерами в освоении технологий гражданского и военного судостроения, а также лидерами по производству судов этих типов. Но с началом XXI в. основное производство гражданских судов было перемещено в Азию. Со временем азиатские страны успешно освоили и технологии военного судостроения, и сейчас Китай занимает лидирующие позиции по производству судов как гражданского, так и военного назначения.

В 2013 гг. – 2017 гг. наблюдались падение мирового спроса на суда и рост себестоимости китайских судов и, следовательно, сокращение рентабельности их производства. Одной из причин этого кризиса было удорожание рабочей силы, которое сделало невыгодным привлечение инвестиций в судостроительную отрасль.

В 2016 году китайское руководство нашло выход из сложившейся ситуации – инновационный путь развития. Этот этап характеризуется всесторонним внедрением инноваций как в само устройство судов, так и в производственный процесс судостроения. Всё это способствовало сокращению себестоимости судостроительной продукции. Таким образом, Китай стремился заменить своё предыдущее конкурентное преимущество – дешёвую рабочую силу – новым конкурентным преимуществом – высокоразвитой технологической базой. Этому этапу свойственны постепенный выход отрасли из кризиса путём подстраивания под новый формирующийся спрос. Выйдя из структурного рыночного кризиса (несоответствие спроса и предложения) китайское судостроение в 2020-2021 годах вошло в кризис, связанный с изменением структуры спроса. В 2013 году мировой спрос на продукцию судостроительной отрасли начал падать, что для Китая выразилось сокращением количества новых заказов и количества выпущенных судов. Так, к примеру, общий тоннаж выпущенных судов в 2013 году был равен около 45 млн. тонн, что на 25% ниже, чем в 2012 году. Китайские судостроительные компании получили прибыли около 25 млрд. юаней, что на 13% ниже, чем в 2012 году [8, с.9]. В последующие годы объём новых заказов снижался. В ответ на эти рыночные тенденции китайское руководство приняло два плана: «План действий по совершенствованию и ускорению структурного регулирования и трансформации модели в судостроительной промышленности (2016-2020 гг.)» и «План действий по устойчивому и перспективному развитию производства оборудования и комплексов морской техники (2017-2020 гг.)», которые включали в себя гарантийные меры по устойчивому и сбалансированному развитию судостроения, а именно: внедрение цифровых и «зелёных» технологий, рационализация производственного процесса, роботизация производственных линий и разработка соответствующих финансовых инструментов. К тому же 2017 год стал годом оживления мирового рынка судостроения. Следуя этой тенденции китайское руководство использовало возможность поддержания позиций своего судостроения на рынке и, мобилизуя усилия всей отрасли, добилось некоторых положительных результатов. Например, продолжился рост основных показателей, оптимизирована производственная номенклатура, рационализирована промышленная инфраструктура, повышено качество производимых комплектующих для строящихся судов и укреплён международный авторитет судостроительной отрасли.

Самый серьёзный мировой кризис, с которым столкнулась китайская судостроительная промышленность – это кризис, вызванный пандемией коронавируса и введёнными ограничениями ряда стран. Снижение объёма заказов, вызванный сокращением грузо- и пассажироперевозок в мире, нанесли удар по судостроительной отрасли КНР. Общий портфель заказов на китайские суда в 2020 году был более, чем на 10% ниже, чем в 2019 году [12, с. 9]. Серьёзной проблемой для производителей КНР стала конкуренция с южнокорейскими производителями танкеров для перевозки СПГ, спрос на которые увеличился в 2020 году. В середине 2020 года Южная Корея смогла обогнать Китай по количеству новых заказов на суда, однако по общему объёму

заказов Китаю удалось сохранить лидирующие позиции. Начиная с июня 2020 года судостроительная отрасль начала постепенно восстанавливаться от влияния мирового кризиса благодаря увеличению объема заказов. В 2021 году из-за увеличения перевозок, загруженности портов и восстановление глобальных цепочек поставок мировой спрос на суда начал расти более быстрыми темпами, чем в 2020 году. Крупнейшая судостроительная компания China State Shipbuilding Corp (CSSC), впервые обогнала южнокорейскую Hyundai Heavy Industries и стала крупнейшим производителем судов в мире. В 2021 г. CSSC произвела 206 судов, что составляет 20,2 % от мирового объема [12, с. 9]. Стоимость новых заказов CSSC достигла 130,15 млрд юаней (20,49 млрд долл.), что является максимальным показателем с 2008 г., а объем новых заказов судов CSSC составил 41,953 млн дедвейт (масса переменного груза, перевозимого судном) [7, с. 9]. Руководство CANSI (Китайская ассоциация национальной судостроительной промышленности) отметило, что в 2021 г. шесть китайских компаний вошли в десятку крупнейших судостроителей мира по объемам производства, с наибольшим объемом новых и имеющихся заказов. Также огромным достижением для Китая стало успешное освоение технологий производства танкеров, перевозящих СПГ, и судов, работающих на экологически чистом топливе (углеродно-нейтральный метанол и СПГ), что соответствует глобальной «зелёной повестке» и растущему спросу на соответствующие технологии.

Согласно статистике CANSI стоимость экспорта судов Китая с января по ноябрь 2022 года составила 23,85 млрд долларов США, увеличившись в годовом исчислении на 7,9%, а стоимость экспорта судостроительной промышленности в целом сохраняла быстрый рост [6, с. 9]. Среди экспортируемой судовой продукции на протяжении длительного времени преобладают сухогрузы, нефтяные танкеры и контейнеровозы с общей стоимостью экспорта 12,38 млрд долларов США, что составляет 51,9% от общей стоимости экспорта в 2022 году. КНР экспортирует свои суда в 191 страну и регион, а стоимость экспорта судов в Азию, Европу и Латинскую Америку составляет 12,28 млрд, 4,05 млрд и 2,06 млрд долларов США соответственно [6, с. 9]. Таким образом, инновации и современные технологии являются важной составляющей развития судостроительной отрасли Китая на современном этапе. В период 13-ой пятилетки (2016-2020 гг.) Китайская судостроительная корпорация сформулировала и опубликовала план высококачественной стратегии развития. По совокупным активам, операционному доходу, чистой прибыли и другим показателям Китайская судостроительная корпорация заняла первое место в мировой судостроительной группе.

Тезисы программы «Сделано в Китае – 2025» нашли отражение в 14-ом пятилетнем плане (2021-2025 гг.), утвердившей цель содействия качественному развитию, укреплению инновационного развития, всестороннему углублению реформ и стремлению к достижению более качественного, более устойчивого и безопасного развития. Также одними из задач данного плана являются: осуществить вклад в создание судостроительной группы мирового класса, внести большой вклад в строительство военно-морского флота мирового класса,

ускорить развитие морской экономики для становления Китая в качестве морской державы. Китай вместе с этим должен укреплять научно-технические инновации и стремиться к достижению больших успехов в научно-технической самостоятельности и самосовершенствовании.

На современном этапе основными заказчиками продукции китайского судостроения являются швейцарская Mediterranean Shipping Company (контейнеровозы), датская A.P. Moller-Maersk Group (контейнеры), французская CMA CGM Group (контейнеры), гонконгская OOCL (контейнеры), бразильская Vale (контейнеры и рудовозы) и британская P&O Ferries (паромы). Что касается российских компаний, то в данное время ведутся переговоры о заключении контрактов с китайскими судопроизводителями. Ожидается, что ведущими заказчиками станут Минсельхоз (балкеры) и Минэнерго (балкеры и танкеры). Основное внимание совместных проектов будет сосредоточено вокруг Северного Морского пути, в инфраструктуру которого уже инвестирует Китай.

КНР специализируется на производстве контейнеровозов, танкеров и балкеров (как и Япония и Р. Корея). В последние 5 лет Китай осваивает производство СПГ-танкеров (также, как и Р. Корея, для которой КНР является главным конкурентом в этой области), подводных и надводных морских станций, станций, разжижающих СПГ, и даже жилых морских комплексов.

**Выводы.** Выделенные этапы позволяют отметить некоторые закономерности. К ним следует отнести: проведение реформ в отрасли из-за изменения мировой конъюнктуры каждые 10-15 лет (1990-е гг., 2008-2013 гг. и 2021-2022 гг.) и стремление сохранить лидерские позиции в судостроении, несмотря на сопутствующие кризисы.

#### **Список использованных источников:**

1. Хань И. Инновационно-технологическое развитие судостроения в Китае / И. Хань // Дни науки: Сборник материалов научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных. В 3-х частях, Владивосток, 16 апреля – 11 2018 года. Том Часть III. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2018. – С. 515-521. – EDN YQLQQP.
2. Ефимова Е.Г. Являются ли инновации драйвером развития судостроения? Опыт России и Китая / Е.Г. Ефимова, Н.А. Навроцкая // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. – 2021. – № 1. – С. 110-121. – EDN ZFSSWB.
3. Review of maritime transport 2022 // UNCTAD // URL: <https://unctad.org/rmt2022> (Дата обращения: 20.04.2023)
4. Tsai, Yin-Chung (2011), The shipbuilding industry in China, OECD Journal: General Papers, Vol. 2010/3. – URL: [http://dx.doi.org/10.1787/gen\\_papers-2010-5kg6z7tg5w51](http://dx.doi.org/10.1787/gen_papers-2010-5kg6z7tg5w51)

5. 我国跃居第一造船大国 订单占国际市场半数以上 // 中华人民共和国中央人民政府 // URL: [http://www.gov.cn/jrzq/2011-05/08/content\\_1859635.htm](http://www.gov.cn/jrzq/2011-05/08/content_1859635.htm) (дата обращения: 01.05.2023) (Наша страна заняла первое место среди судостроительных держав // Центральное Народное Правительство Китайской Народной Республики)

6. 2022年船舶工业出口金额保持较快增长 // 中华人民共和国国家发展和改革委员会 // URL: [https://www.ndrc.gov.cn/fggz/cyfz/zcyfz/202301/t20230131\\_1348157\\_ext.html](https://www.ndrc.gov.cn/fggz/cyfz/zcyfz/202301/t20230131_1348157_ext.html) (дата обращения: 01.05.2023) (В 2022 году экспорт продукции судостроительной промышленности Китая в денежном выражении поддерживал относительно быстрый рост // Государственный комитет КНР по делам развития и реформам)

7. Лозинский А.Н. Мировое лидерство китайского морского транспорта / А.Н. Лозинский, С.Л. Сазонов // . – 2022. – № 25. – С. 121-125. – EDN BHVDTF.

8. Ю В. Судостроение в Китае: готовность к новым вызовам часть 1 / Ю В // Проблемы развития корабельного вооружения и судового радиоэлектронного оборудования. – 2018. – № 2(15). – С. 50-55. – EDN XRHQCL.

9. Магдалинская Ю.В. Судостроение в Китае: готовность к новым вызовам часть 2 / Ю. В. Магдалинская // Проблемы развития корабельного вооружения и судового радиоэлектронного оборудования. – 2018. – № 3(16). – С. 31-43. – EDN YJAPDN.

10. 中国造船业发展历程 // 好网角收藏夹 // URL: <https://m.wang1314.com/doc/webapp/topic/21081394.html> (дата обращения: 09.05.2023) (Исторический процесс развития китайского судостроения // Избранное Хаованцзяо)

11. Ху С. Развитие цифрового судостроения в Китае / С. Ху, Л.Э. Мамедова, М.Е. Гоголюхина // Неделя науки Санкт-Петербургского государственного морского технического университета. – 2020. – Т. 1, № 3-1. – С. 24. – DOI 10.52899/9785883036070\_555. – EDN IZXNGU.

12. Кравченко В.А. Современное состояние судостроения Китая и его влияние на национальную экономику Китая / В.А. Кравченко, И.Э. Церунян // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона: Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной 40-летию кафедры национальной и региональной экономики, Донецк, 12–13 ноября 2020 года / Под общей редакцией Е.Г. Кошелевой. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2020. – С. 94-96. – EDN BBLQLK.

13. 《中国制造2025》解读之：推动海洋工程装备及高技术船舶发展 // 中华人民共和国中央人民政府 // URL: [http://www.gov.cn/zhuanti/2016-05/12/content\\_5072766.htm](http://www.gov.cn/zhuanti/2016-05/12/content_5072766.htm) (дата обращения: 14.05.2023) (Интерпретация «Сделано в Китае – 2025»: стимулирование развития морского оборудования и высокотехнологичных судов // Центральное Народное Правительство Китайской Народной Республики)

14. 中国船舶集团正式发布“十四五”规划 // 国家国防科技工业局 // URL: <http://www.sastind.gov.cn/n112/n117/c6812454/content.html> (дата обращения: 14.05.2023) (Официальный опубликованный план 14-ой пятилетки Китайской судостроительной корпорации // Государственная администрация науки, технологий и индустрии в области национальной безопасности)
15. 克拉克松新船价格指数(10 月克拉克森新船价格指数) // 水上物流网 // URL: <http://www.shuishangwuliu.com/jinghuashebei/213911.html?> (дата обращения: 01.05.2023) (Новый индекс фрахта Кларксона (Индекс фрахта Кларксона за октябрь) // Сайт водной логистики)
16. 李玲玲, 2021 年全球及中国造船市场分析 // 智研咨询 // URL: <https://www.chyxx.com/industry/202202/994647.html> (дата обращения: 01.05.2023) (Ли Линлин, Рыночный анализ судостроения Китая и всего мира за 2021 // Чжи Ян консалтинг)
17. 中国造船业发展历程 // 好网角收藏夹 // URL: <https://m.wang1314.com/doc/webapp/topic/21081394.html> (дата обращения: 09.05.2023) (Исторический процесс развития китайского судостроения // Избранное Хаованцзяо)
18. Судостроение и санкции: Китай стучится в дверь России // korabel.ru // журнал // URL: [https://www.korabel.ru/news/comments/sudostroenie\\_i\\_sankcii\\_kitay\\_stuchitsya\\_v\\_dver\\_rossii.html](https://www.korabel.ru/news/comments/sudostroenie_i_sankcii_kitay_stuchitsya_v_dver_rossii.html) (дата обращения 08.11.2023)

УДК 330.342

## СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ УСТОЙЧИВЫХ БИЗНЕС-ПРАКТИК НА КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Сумеркин Марк Юрьевич,  
Московский авиационный институт, г. Москва

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

**Аннотация.** В последние годы исследования в области цифровизации вызывают все больший интерес у ученых и исследователей. В настоящем систематическом обзоре представлен подробный анализ разрозненной литературы по цифровизации устойчивых практик ведения бизнеса, основной целью которого является структурирование граничных условий для исследования этого явления.

**Abstract.** In recent years, research in the field of digitalization has aroused increasing interest among scientists and researchers. This systematic review provides a detailed analysis of the disparate literature on the digitalization of sustainable business practices, the main purpose of which is to structure the boundary conditions for the study of this phenomenon.

**Ключевые слова:** цифровизация, структурные изменения, устойчивость, поведение потребителей, динамические возможности.

**Key words:** digitalization, structural changes, sustainability, consumer behavior, dynamic opportunities.

**Методология.** В работе используется многомерная структура для обобщения и анализа результатов исследования и выделения трех основных тематических областей цифровизации, включая структурные изменения и создание стоимости, использование цифровых технологий и поведение потребителей. Исходя из подхода к анализу статей, принятая методологическая основа была важна для достижения целей обзора.

**Итоги исследования:** Исследование показало, что внутренние и внешние аспекты исследований в области цифровизации применимы в отношениях «Бизнес-бизнес» (B2B) и «Бизнес-клиент» (B2C), способствуя внедрению устойчивых методов ведения бизнеса и улучшению сотрудничества и позитивных отношений с потребителями для повышения качества обслуживания клиентов. Цифровизация деловой практики потенциально может способствовать расширению возможностей подключения, расширению доступа к финансовым услугам и улучшению доступа к торговле и государственным услугам. Также сообщается, что цифровизация может быть использована в качестве инструмента для улучшения усвоения знаний в целях активизации инноваций и стратегического обновления.

**Рекомендации:** компаниям следует учитывать долгосрочные перспективы и цифровые изменения, прежде чем внедрять новые технологии.

Компаниям следует перестроить процесс взаимодействия с клиентами в соответствии с их запросами и сосредоточиться на создании связей. Чтобы добиться успеха, организации должны персонализировать взаимодействие с потребителями. Для сбора данных о клиентах и предоставления уникального опыта компаниям необходима CRM. Потребители хотят получать беспрепятственный многоканальный доступ в любое время. Компании могут предоставлять быстрые, индивидуальные и легкодоступные услуги, интегрируя все взаимодействия в единый цифровой профиль.

**Введение. Актуальность.** На рубеже нового тысячелетия наблюдался беспрецедентный рост технического прогресса и инноваций, который характеризовался повышенной интерактивностью, доступностью и воспроизводимостью. С появлением и внедрением цифровых технологий произошли значительные и фундаментальные изменения в бизнес-операциях, особенно в том, что касается моделей управления и получения доходов. По данным Организации экономического сотрудничества и развития в 2022 году, цифровые технологии являются важным инструментом, обладающим потенциалом повышения инклюзивности и продвижения устойчивых практик посредством инноваций, повышения эффективности и совершенствования услуг. Как процесс, цифровизация предполагает интеграцию цифровых решений и инструментов в бизнес-операции для повышения потребительской ценности и конкурентных преимуществ. Процесс цифровой трансформации требует инноваций и изменения культуры, что приводит к постоянному изменению статуса-кво на основе показателей эффективности. В истории человечества внедрение цифровых технологий в деловую практику и личную жизнь происходило быстрее, чем какие-либо инновации, и охватывает почти 50 процентов населения развивающихся стран [1, с. 319-328]. В то время как внедрение цифровых технологий набрало обороты в начале 2000-х годов, начало цифровых преобразований относится к концу 1970-х годов, когда предприятия начали внедрять автоматизированные приложения в свою деятельность. В начале 1990-х годов были изобретены программы планирования ресурсов предприятия и управления взаимоотношениями с клиентами с целью повышения эффективности и продуктивности за счет оцифровки ручных процессов [2, с. 811-830]. Позже, в конце 1990-х годов, с увеличением скорости Интернета появились электронная коммерция и онлайн-банкинг. Первое десятилетие нового тысячелетия ознаменовалось появлением социальных сетей, которые произвели революцию в сфере коммуникации и ведения бизнеса. Первоначальной целью компаний, которые внедряли цифровые инструменты и каналы, было улучшение коммуникации с клиентами за счет улучшения взаимодействия. С ростом амбиций компании вновь сосредоточили свое внимание на цифровой трансформации как инструменте конкурентоспособности на мировом рынке [3, с. 238-259]. В течение последнего десятилетия цифровая трансформация становится все более популярной благодаря возможностям повышения гибкости, эффективности и устойчивости бизнес-операций. Учитывая растущий интерес к значению цифровизации для ведения бизнеса, проводится множество

исследований, посвященных этому явлению и его эволюции. В центре внимания большинства исследований по этой теме находится изучение роли цифровых технологий в содействии внедрению инноваций в бизнес-модели, цифровом маркетинге и отношениях между предприятиями. Большинство существующих обзоров и исследований на эту тему, таких как Будлер, Жупич и Тркман [10, с. 480-495], Сахут, Яндоли и Теулон [28, с.16] и Мюллер, Булига и Войт [35, с. 333-343], имеют узкую перспективу и игнорируют эволюцию процесса, особенно в области управления бизнесом [4, с. 29]. С этой целью в центре внимания текущего систематического обзора находится подробный и всесторонний анализ существующих исследований, посвященных процессу цифровизации устойчивых бизнес-практик и их влиянию на качество обслуживания клиентов. В частности, в обзоре структурирована существующая литература по интересующей теме и представлен подробный обзор исследований, связанных с цифровизацией в сфере бизнеса и управления. Предлагаемая структура исследования включает в себя тщательное обсуждение, критический анализ и рецензирование результатов исследования, чтобы обеспечить общую основу для понимания. Таким образом, основная цель настоящего обзора - внести свой вклад в исследования, посвященные эволюции цифровых технологий и их влиянию на бизнес-операции и практику, и предоставить позитивную информацию об опыте работы с клиентами.

**Обзор литературы.** В связи с растущим интересом к эволюции и значению цифровизации в бизнесе и управлении были проведены многочисленные научные исследования и обзоры, такие как Кальдера, Деша и Доус [11, с. 575-590], Ди Вайо и др. [18, с. 12] и Хаг и Стивенсон [24, с. 415-442], чтобы определить, как эти явления могут быть использованы для повышения производительности и совершенствовать внедрение устойчивых методов ведения бизнеса. Важно отметить, что не существует конкретного и стандартизированного критерия надежности и точности научных исследований и обзоров по интересующей теме из-за динамичного и постоянно меняющегося цифрового ландшафта, вызванного глобальными геополитическими событиями и экономическими факторами. Таким образом, в текущем систематическом обзоре анализируются и рецензируются только последние научные исследования, которые были опубликованы за последние семь лет. Общая цель данного раздела обзора состоит в том, чтобы определить и структурировать существующие исследования, а также дать краткий обзор целей и результатов, изложенных в литературе. В этом разделе представлена дальнейшая тематическая эволюция исследований в области цифровизации, основное внимание уделяется обзорам и научным исследованиям с синергетической структурой, которые связывают интересующую тему с областями бизнес-операций и опытом работы с клиентами. Краус и др. [29] провели подробный обзор текущего положения дел с цифровыми преобразованиями в исследованиях бизнеса и управления в Соединенном Королевстве. Исследование преследовало двойную цель - отобразить тематическую эволюцию исследований в области цифровизации и предложить синергетическую основу для объединения исследований с бизнесом и менеджментом [32, с. 63]. Согласно Краусу и др. [32,

с. 63], исследования в области цифровой трансформации стали специализированными и ограничены конкретными областями, что расширило область исследований, затруднив их понимание. Краус и др. [32, с. 63] утверждает, что цифровизация предполагает внедрение процессов и механизмов, которые оказывают влияние на ключевые структуры бизнес-операций и управления. В другом исследовании Краус и др. [30, с. 11] провели качественную классификацию литературы по цифровой трансформации бизнеса, основанную на влиянии технологий, бизнеса и общества. Основная цель исследования состояла в том, чтобы получить представление о текущем состоянии литературы по цифровому преобразованию с использованием «VOS viewer» для графической визуализации сети узлов литературы. Существующие пробелы в литературе должны послужить основой для будущих исследований, чтобы получить полезную информацию о том, как бизнес может адаптироваться к разрушительным изменениям, вызванным этим явлением. Мограби и др. [34, с. 15] провели исследование, чтобы определить взаимосвязь между цифровой трансформацией и изменениями в бизнес-операциях, в частности, в обрабатывающей промышленности Японии. Авторы проанализировали различные предприятия и изучили степень влияния цифровой трансформации на бизнес-операции. В ходе двухэтапного исследования было показано, что цифровая трансформация оказывает сильное влияние на эффективность и выживание бизнеса с точки зрения технологий и бизнес-модели [34, с. 15]. На первом этапе авторы оценивали эффективность образцовых предприятий в течение трех лет, в то время как на втором этапе они исследовали причины успеха бизнеса в связи с цифровизацией [34, с. 15]. Цифровизация является важным инструментом, который может быть использован для улучшения бизнеса операции, улучшают качество обслуживания клиентов, оптимизируют системы поставок и способствуют сохранению окружающей среды.

Этнографический обзор, подготовленный Байере, Салмелой и Тапанайненом [3, с. 238-259], исследовал новую логику управления бизнесом в контексте цифровизации. Основываясь на этнографическом исследовании элемента цифровизации, авторы раскрывают факторы, связанные с применением логики цифровой трансформации, и предлагают новую логику, раскрывая динамику изменений, связанных с этим явлением. Байере и др. [3] анализируют цифровизацию на организационном уровне и, следовательно, проводят различие между структурными и конвергентными изменениями в процессе трансформации. Структурные цифровые преобразования определяют реальное проявление организации и представляют принципы, которые формируют основу реальности организации. Конвергентные цифровые преобразования не меняют структуру организации, а скорее представляют собой процесс, направленный на создание качественно иной организации. Как сообщает Байере и др. [3], цифровая трансформация может изменить внутреннюю структуру организации, а также отразить ценностное предложение, практику и идентичность компании. В исследовании Калискан и др. [11] изучалась эволюция и роль цифровой трансформации традиционных маркетинговых моделей в новую технологическую эру в Западной Европе. Авторы провели подробный анализ

литературы, связанной с изменением и развитием технологий в сфере производства. В своем исследовании автор сосредоточился на изучении влияния цифровой трансформации на стратегии маркетингового комплекса и сообщил, что наиболее подверженные влиянию элементы этого комплекса включают продукт, процесс и вещественные доказательства. По мнению автора, цифровая трансформация привела к разработке новых бизнес-моделей, что привело к началу Четвертой промышленной революции - Индустрии 4.0. Колтунович и Лалипурдизаджи [28, с. 14-21] также провели качественное исследование, чтобы определить влияние цифровизации на устойчивость малых и средних предприятий (МСП), расположенных в Швеции, Франции и Иране. В исследовании изучались представления представителей малого и среднего бизнеса о цифровизации и устойчивости организации, а также взаимосвязь между процессами цифровизации и устойчивостью. Авторы сообщили, что цифровизация обладает потенциалом повышения устойчивости организации за счет создания ценности, повышения эффективности и конкурентных преимуществ. Экман и др. [19, с. 26] провели лонгитюдное исследование на нескольких примерах роли двойной интеграции в цифровой трансформации глобальных бизнес-процессов. В ходе исследования были проанализированы пять организаций из списка «Forbes Global» 2000 со штаб-квартирами в Европе и крупными дочерними компаниями в США. В исследовании применялся теоретический подход к интегрированности для определения сложностей, связанных с цифровыми преобразованиями в транснациональных корпорациях. Сообщается, что процесс цифровизации - это довольно продолжительный процесс, на который существенное влияние оказывают внутренняя и внешняя интеграция, финансовые стратегии и технологические соображения. Авторы подчеркнули важность внедрения цифровых технологий для обеспечения устойчивости бизнеса и улучшения качества обслуживания клиентов. Ханельт и др. [23, с. 58] провели систематический обзор литературы по цифровой трансформации, уделив особое внимание последствиям для стратегии и организационных изменений. В обзоре использовалась многомерная структура для анализа литературы по цифровизации и выявления тематических особенностей технологического воздействия, разрозненной адаптации, системного разрыва и целостной совместной оценки. Авторы сообщают, что природа цифровизации частично описывается традиционными подходами к организационным изменениям.

Было проведено несколько научных исследований и обзоров, направленных на изучение значения цифровизации в структурной деятельности и создании добавленной стоимости в бизнесе. В исследовании Ди Грегорио и др. [17, с. 251-258] были рассмотрены изменения в практике бизнес-маркетинга, связанные с цифровыми преобразованиями в Великобритании. В исследовании классифицируются пять типов способностей, которые ищут работодатели: общие навыки работы с программным обеспечением, аналитические способности, цифровые и технологические ноу-хау, фундаментальные знания в области маркетинга и понимание точки зрения клиента. Исследование показало, что, несмотря на появление новых талантов и компетенций, фундаментальные

навыки работы с программным обеспечением и ключевые маркетинговые навыки остаются критически важными в новой цифровой среде Европы. Любой недавний выпускник маркетингового факультета, стремящийся к глобальной карьере, не сможет игнорировать важность оттачивания базовых навыков профессии маркетолога: планирования, организации, критического мышления и стратегического предвидения. Кохтамаки и др. [27, с. 380-392] исследовали прямое и косвенное влияние цифровой трансформации на решения клиентов о покупке и их опыт. В этой статье показана цифровая сервитизация экосистемы по периметру компании в Великобритании. Это может иметь значение, если цифровизация становится все более важной для компаний и рынков. В этом документе содержатся три совета для руководителей предприятий, которые должны интегрировать цифровизацию и сервитизацию. Руководителям следует сначала подумать о том, как сервитизация и цифровизация дополняют друг друга. В документе представлены еще пять бизнес-концепций цифровой сервитизации. Эти бизнес-стратегии отличаются конфигурированием предложений, сервисизацией и цифровизацией. Авторы предлагают менеджерам тщательно оценить, какая модель компании наиболее подходит для их ресурсов и рыночных условий, поскольку каждая модель может повысить прибыль и эффективность деятельности. В отчете содержится рекомендация организациям изучить несколько бизнес-стратегий на сегодняшнем высококонкурентном и нестабильном рынке. Негибкость может быть результатом успешной, но статичной корпоративной стратегии. Чтобы оставаться конкурентоспособными, предприятиям необходимо изучить бизнес-стратегии сервисизации и цифровизации.

### **Методология**

Для структурирования исследований авторы применили трехэтапный систематический обзор по методологии Крауса и др. [31]: планирование, проведение и представление результатов. В процессе отбора учитывались статьи на английском языке из журналов ABS (рейтинг 2+), опубликованные в 2018-2023 гг., соответствующие теме бизнеса и менеджмента. При анализе использовались библиометрические методы: оценка ежегодного распространения исследований, цитируемости авторов и издателей, а также анализ ключевых слов для выявления закономерностей и тенденций. Для определения схожести исследовательских целей применялась матрица совпадающих слов, основанная на теории социальных сетей, что позволило сгруппировать статьи по содержанию и интеллектуальным структурам знаний.

### **Анализ**

Статьи, включенные в систематический обзор, были основаны на анализе результатов по количеству статей, анализе ключевых слов и анализе совпадающих слов. Анализ включенных статей был проведен на основе хронологической эволюции опубликованных статей и количества цитирований, связанных с интересующей темой, опубликованных в период с 2018 по 2023 год. Средний год публикации статей - 2020, а статьи, опубликованные до 2017 года, рассматривались в качестве базовых для предметной области исследования. Большой интерес к исследованиям в области цифровизации возрос, особенно

после 2017 года, и неожиданно набрал обороты с точки зрения количества опубликованных статей. Количество цитирований включенных в список статей в среднем в 15 раз превышало их количество, при этом более половины статей цитировались более 20 раз. Далее авторы были распределены по странам происхождения, причем наиболее активными с точки зрения количества статей были США и Германия. Другие статьи были написаны в Италии, Канаде, Франции и Великобритании. Что касается анализа ключевых слов, то авторы искали часто встречающиеся слова в названиях и ключевых словах аннотаций статей. Наиболее часто встречающимися словами в названиях включенных статей были 'цифровые технологии', 'трансформация', 'большие данные', 'инновации' и "бизнес". Самыми популярными ключевыми словами в тезисах были "создание ценности", "бизнес-модель", "устойчивое развитие" и 'управление изменениями'. Другими ключевыми словами в отобранных статьях были "динамические возможности", "информационные исследования", "цифровые платформы" и "управление знаниями". Чтобы подтвердить точность и достоверность включенных в список статей, авторы проанализировали ключевые слова, чтобы узнать о возможных тенденциях в исследованиях, связанных с темой исследования, на протяжении многих лет. Согласно результатам анализа, в 2018 году общими ключевыми словами в аннотациях включенных статей были «инновации», «стратегия», «большие данные». Наиболее распространенными ключевыми словами, использовавшимися в 2019 году, были «Индустрия 4.0», «создание ценности» и «большие данные». В последние три года общими ключевыми словами были «Индустрия 4.0», «искусственный интеллект» и «совместное создание ценности». Основываясь на изменениях в структуре и тенденциях использования распространенных ключевых слов за последние несколько лет, стали ясны основные темы и сферы интересов исследований, особенно в области управления изменениями, устойчивого развития и улучшения качества обслуживания клиентов. Чтобы проанализировать совпадающие слова, авторы составили сетевую диаграмму с совпадающими словами ключевых слов. На сетевой диаграмме показан кластер ключевых слов для составления тематических групп, представляющих интерес. Авторы использовали кластерный анализ, чтобы выявить тесно связанные ключевые слова, которые встречаются как минимум в двух случаях. Авторы присвоили каждому кластеру уникальный цветовой код, чтобы определить взаимосвязи между встречающимися словами. На основе сетевой диаграммы было выделено шесть тематических областей исследований, связанных с цифровизацией, включая устойчивость, бизнес-модели, конкурентные преимущества, динамические возможности, опыт клиентов и создание ценности. Каждый кластер был проанализирован на основе содержания статей, связанных с ключевыми словами. Три основные тематические области исследования, основанные на интерпретации кластеров, включают использование цифровых технологий, опыт работы с клиентами, структурные изменения и создание ценности. Основываясь на подходе к анализу статей (таблица 1), можно предположить, что принятая методологическая база была важна для достижения целей обзора.

Таблица 1

Краткое содержание рассмотренных статей

| № | Авторы             | Год  | Ключевые слова                                                                                  | Фокус статьи                                                                                      | Издательство / Журнал                                | Ссылка на источник |
|---|--------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
| 1 | Александр и Раттер | 2022 | Трансформация, цифровизация, устойчивость и клиентский опыт                                     | Исследовать взаимосвязь между цифровизацией, устойчивостью и клиентским опытом                    | Fashion Practice                                     | [1, с.319-328]     |
| 2 | Бейбер и др.       | 2019 | Определить роль логики эффектуации в цифровой трансформации бизнес-моделей                      | Определить роль логики эффектуации в цифровой трансформации бизнес-моделей                        | Journal of Small Business and Enterprise Development | [2, с.811-830]     |
| 3 | Байере и др.       | 2020 | Цифровая трансформация, структурные изменения, создание ценности и управление бизнес-процессами | Исследовать роль цифровой трансформации в управлении бизнес-процессами                            | European Journal of Information Systems              | [3, с.238-259]     |
| 4 | Баптиста и др.     | 2020 | Трансформация, цифровизация, рабочие конфигурации                                               | Определить взаимосвязь между цифровой работой и трансформацией организаций                        | The Journal of Strategic Information Systems         | [4, с.29]          |
| 5 | Бинхаус и Хаддуд   | 2018 | Закупки 4.0, цифровизация, цепочка поставок                                                     | Определить роль цифровизации в системах управления закупками и цепочками поставок                 | Business Process Management Journal                  | [5]                |
| 6 | Бьёркдал           | 2020 | Трансформация, цифровизация, создание ценности                                                  | Исследовать стратегии цифровизации в производственных фирмах                                      | California Management Review                         | [7, с.17-36]       |
| 7 | Богерс и др.       | 2018 | Открытые инновации, трансформация, цифровизация, политика                                       | Провести исследование элементов открытых инноваций и цифровизации                                 | California Management Review                         | [8, с.5-16]        |
| 8 | Чалискан и др.     | 2021 | Цифровая трансформация, инновации, цифровая бизнес-модель                                       | Исследовать цифровую трансформацию традиционной маркетинговой бизнес-модели в новую эру индустрии | Journal of Enterprise Information Management         | [11, с.575-590]    |
| 9 | Сенамо и др.       | 2020 | Совместное создание ценности, цифровая трансформация, инновации                                 | Обсудить управление цифровой трансформацией и её значение для бизнес-операций                     | California Management Review                         | [12, с.5-16]       |

Продолжение таблицы 1

| №  | Авторы           | Год  | Ключевые слова                                                                   | Фокус статьи                                                                                      | Издательство / Журнал                        | Ссылка на источник |
|----|------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------|
| 10 | Чанияс и др.     | 2019 | Цифровая трансформация, инновации, цифровая бизнес-модель, структурные изменения | Анализ кейса цифровой трансформации в финансовом сервисе                                          | The Journal of Strategic Information Systems | [13, с.17-33]      |
| 11 | Кьеричи и др.    | 2020 | Социальные инновации, цифровая трансформация, капитал                            | Исследование укрепления цифрового сотрудничества для усиления социального инновационного капитала | Journal of Intellectual Capital              | [14, с.610-632]    |
| 12 | Круппи и др.     | 2020 | Цифровой инновационный хаб, цифровизация, малые и средние предприятия            | Исследовать роль цифровых инновационных хабов как центра знаний для цифровизации                  | Journal of Knowledge Management              | [15]               |
| 13 | Денглер и Маттес | 2018 | Цифровая трансформация, маркетинговые модели, клиентский опыт                    | Определить влияние цифровой трансформации на рынок труда                                          | Technological Forecasting and Social Change  | [16, с.304-316]    |
| 14 | Экман и др.      | 2020 | Двойная встроенность, цифровая трансформация, бизнес-процессы                    | Оценить роль двойной встроенности в цифровых преобразованиях глобальных бизнес-процессов          | Business Process Management Journal          | [19, с.570-592]    |

**Выводы.** В первом блоке были представлены статьи, посвященные влиянию цифровизации на структурные изменения и создание стоимости. Статьи были посвящены необходимым изменениям, связанным с цифровизацией, на организационном и отраслевом уровнях. В исследовательской статье Богерса и др. [8, с. 5-16] исследовалось влияние цифровизации на управление бизнесом и обсуждались возможные связанные с этим последствия для развития, а в другой статье Чанияса и др. [13, с. 17-33] пришли к выводу, что цифровизация изменяет операции, продукты и процессы бизнеса, что может привести к разработке и внедрению новых бизнес-моделей. Еще одна исследовательская статья из первой группы была написана Ди Грегорио и соавторами [17, с. 251-258], в которой исследовались сбои в маркетинге, вызванные цифровой трансформацией. Среди других статей были Бейбер и др. [2, с. 26], в которых исследовалась эволюция цифровых бизнес-моделей и ее взаимосвязь с логикой реализации и причинно-следственной связи, а также Кьеричи и др. [14, с. 610-632], в котором изучалось влияние цифровизации на социальную мотивацию и управление позитивными

изменениями. Кроме того, в другом исследовании Денглер и Маттес [16, с. 304-316] было проанализировано влияние цифровизации на рынок труда. Второй блок содержал статьи, посвященные влиянию цифровизации в контексте взаимодействия бизнеса с бизнесом (B2B) и индустрии 4.0. Другими статьями, включенными во второй блок, были Бьеркдал [7], в которых обсуждались усилия по цифровизации производственных компаний, и Крупи и др. [15], в которых исследовалась роль европейских центров цифровых инноваций как посредников знаний в поддержке цифровой трансформации малых и средних предприятий (МСП). Кроме того, Гарцони и др. [21] проанализировали роль цифровых технологий в инициировании изменений в бизнес-операциях малых и средних предприятий (МСП). В центре внимания статей последнего блока была роль цифровизации во влиянии на поведение потребителей и их опыт. Фритзе и др. [20, с. 311-337] провели квазиэкспериментальное исследование, чтобы изучить влияние цифровых услуг на поведение потребителей, в то время как Хази и др. [21] исследовали барьеры, связанные с цифровыми технологиями в контексте B2C. В другом исследовании, проведенном Джочевски, Геци и Арвидссоном [26, с.40], изучалась роль цифровизации в инновациях бизнес-моделей и практик, основанных на переосмыслении управления взаимоотношениями, развитии совместных партнерств и интеграции предлагаемых цифровых технологий. Три исследования были посвящены роли платформ социальных сетей в решении социальных проблем, связанных с трансформацией технологической среды. Исследовательские статьи, включенные в последнюю группу, в основном были посвящены значению цифровой трансформации в контексте B2C и индустрии 4.0.

**Обсуждение.** Согласно систематическому обзору, исследования цифровизации сосредоточены на трех ключевых направлениях: структурных изменениях, использовании технологий и качестве обслуживания клиентов. Внутренняя перспектива исследований фокусируется на стратегическом планировании и устойчивом развитии, а внешняя – на организационных и отраслевых последствиях трансформации. Цифровизация оказывает различное влияние в B2B и B2C: в B2B она способствует внедрению инноваций и повышению эффективности бизнес-процессов (например, через роботизированную автоматизацию и ИИ), тогда как в B2C концентрируется на улучшении клиентского опыта и взаимодействия с потребителями.

Результаты показывают, что цифровизация трансформирует бизнес-практики, создавая новые модели создания ценности и поддерживая динамические возможности организаций. Она способствует развитию цепочек поставок через современные технологии, такими как блокчейн, и меняет поведение потребителей, формируя новые коммуникационные и информационные паттерны. Исследования также подчеркивают роль цифровой трансформации в развитии сотрудничества с заинтересованными сторонами и демократизации доступа к технологиям. Обзор демонстрирует, что современные исследования успешно охватывают актуальные аспекты цифровизации бизнеса, включая как внутренние процессы организаций, так и внешние взаимодействия с клиентами.

**Заключение.** В систематическом обзоре проведена тематическая оценка исследований цифровизации в бизнесе и управлении за период 2018-2023 гг. Авторы проанализировали ключевые статьи, используя методы анализа ключевых слов, цитирования и кластерного анализа, а также изучили многочисленные базы данных (журналы, патенты, материалы конгрессов). Выделены три основные тематические области: использование цифровых технологий, клиентский опыт, структурные изменения и создание ценности.

Результаты показывают, что цифровизация трансформирует бизнес-процессы, способствуя разработке новых моделей и продуктов как в B2B, так и в B2C сегментах. Она улучшает устойчивость бизнеса, эффективность операций и качество обслуживания клиентов, особенно в sphere закупок и управления цепочками поставок. Цифровые технологии становятся инструментом для модернизации производственных процессов, активизации инноваций и стратегических изменений. Растущий интерес к теме открывает перспективы для дальнейших исследований в данной области.

**Рекомендация.** Прежде чем переходить на новые технологии, предприятиям следует подумать о своем будущем и о том, как на него могут повлиять цифровые изменения. Для успеха бизнеса необходимо переосмыслить опыт работы с клиентами в свете отзывов клиентов. Чтобы процветать, компании должны адаптировать свои предложения к каждому отдельному клиенту. Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) необходима предприятиям для отслеживания информации о клиентах и адаптации своих услуг к каждому конкретному клиенту. Клиенты хотят иметь возможность совершать покупки по нескольким каналам без каких-либо перерывов. Централизуя все взаимодействия с клиентами в едином цифровом профиле, предприятия могут предоставлять оперативные, индивидуальные и простые в получении услуги.

#### **Список использованных источников:**

1. Александр Б., Раттер К. На пути к трансформации: цифровизация, устойчивое развитие и опыт клиентов // *Fashion Practice*. – 2022. – Т. 14. – № 3. – С. 319-328.
2. Бабер У.В., Охала А., Мартинес Р. Логика реализации цифровой бизнес-модели при преобразовании: идеи японских новаторов в области высоких технологий // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. – 2019. – Т. 26. – № 6/7. – С. 811-830.
3. Байере А., Салмела Х., Тапанайнен Т. Цифровая трансформация и новая логика управления бизнес-процессами // *European Journal of Information Systems*. – 2020. – Т. 29. – № 3. – С. 238-259.
4. Баптиста Дж. и др. Цифровая работа и организационная трансформация: новые конфигурации цифровой/человеческой работы в современных организациях // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2020. – Т. 29. – № 2. С. 101618.
5. Бинхаус Ф., Хаддуд А. Закупки 4.0: факторы, влияющие на цифровизацию цепочек закупок и поставок // *Business Process Management Journal*. – 2018.

6. Би З., Ванг Х. Автоматизированное проектирование и производство // John Wiley & Sons. – 2020.
7. Бьеркдал Дж. Стратегии цифровизации в производственных компаниях // California Management Review. – 2020. – Т. 62. – № 4. – С. 17-36.
8. Богерс М., Чесбро Х., Моедас С. Открытые инновации: исследования, практика и политика // California Management Review. – 2018. – Т. 60. – № 2. – С. 5-16.
9. Боункен Р.Б., Краус С., Ройг-Тьерно Н. Бизнес-модели, основанные на знаниях и инновациях, для будущего роста: цифровые бизнес-модели и анализ портфолио // Review of Managerial Science. – 2021. – Т. 15. – № 1. – С. 1-14.
10. Будлер М., Жупич И., Тркман П. Развитие исследований бизнес-моделей: библиометрический обзор // Journal of Business Research. – 2021. – Т. 135. – С. 480-495.
11. Кальдера Х.Т.С., Деша К., Доус Л. Оценка факторов, способствующих и препятствующих успешному внедрению устойчивой деловой практики в компаниях «lean» // Journal of Cleaner Production. – 2019. – Т. 218. – С. 575-590.
12. Сеннамо К. и др. Управление цифровыми преобразованиями: масштабы преобразований и способы совместного создания и предоставления ценности // California Management Review. – 2020. – Т. 62. – № 4. – С. 5-16.
13. Чаниас С., Майерс М. Д., Хесс Т. Разработка стратегии цифровой трансформации в доцифровых организациях: Случай с поставщиком финансовых услуг // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Т. 28. – № 1. – С. 17-33.
14. Кьеричи Р. и др. Укрепление цифрового сотрудничества для увеличения капитала социальных инноваций: анализ итальянских малых инновационных предприятий // Journal of Intellectual Capital. – 2020. – Т. 22. – № 3. – С. 610-632.
15. Крупи А. и др. Цифровая трансформация малых и средних предприятий – новый информационный центр под названием «Центр цифровых инноваций» // Journal of Knowledge Management. – 2020.
16. Денглер К., Маттес Б. Влияние цифровой трансформации на рынок труда: возможности замещения профессий в Германии // Technological Forecasting and Social Change. – 2018. – Т. 137. – С. 304-316.
17. Ди Грегорио А. и др. Навыки трудоустройства для будущих специалистов по маркетингу // European management journal. – 2019. – Т. 37. – № 3. – С. 251-258.
18. Ди Вайо А. и др. Искусственный интеллект в агропродовольственной системе: переосмысление устойчивых бизнес-моделей в условиях распространения COVID-19 // Sustainability. – 2020. – Т. 12. – № 12. – С. 4851.
19. Экман П. и др. Цифровая трансформация глобальных бизнес-процессов: роль двойной интеграции // Business Process Management Journal. – 2020. – Т. 26. – № 2. – С. 570-592.
20. Фритце М.П., Айзингерих А.Б., Бенкенштейн М. Цифровая трансформация и привязанность к собственности: изучение влияния гедонистических и утилитарных технологий цифровых услуг на отношения потребителей // Electronic Commerce Research. – 2019. – Т. 19. – С. 311-337.
21. Гарцони А. и др. Содействие цифровой трансформации малых и средних предприятий: четырехуровневый подход // Management Decision. – 2020.

22. Гай Дж. С. Цифровые технологии, цифровая культура и различие между метрикой и неметрикой // *Technological forecasting and social change*. – 2019. – Т. 145. – С. 55-61.
23. Ханельт А. и др. Систематический обзор литературы по цифровой трансформации: идеи и последствия для стратегии и организационных изменений // *Journal of Management Studies*. – 2021. – Т. 58. – № 5. – С. 1159-1197.
24. Хаг Ф.А., Стивенсон М. Внедрение социально устойчивых практик в сложных институциональных условиях: построение теории на примере семи примеров поставщиков из развивающихся стран // *Journal of Business Ethics*. – 2020. – Т. 161. – С. 415-442.
25. Ярвенпаа С., Стандерт У. Цифровые исследования как открывающие возможности для генерации // *Journal of the Association for Information Systems*. – 2018. – Т. 19. – № 10. – С. 3.
26. Джочевски М. и др. Исследование проблем роста платформ мобильных платежей: перспектива бизнес-модели // *Electronic Commerce Research and Applications*. – 2020. – Т. 40. – С. 100908.
27. Кохтамяки М. и др. Цифровая сервитизация - бизнес-модели в экосистемах: теория фирмы // *Journal of Business Research*. – 2019. – Т. 104. – С. 380-392.
28. Колтунович К., Лалипур Дизаджи В. Устойчивость фирмы благодаря цифровизации: влияние компетенций в области цифровизации на устойчивость фирмы на малых и средних предприятиях (МСП) // *European Journal of Business Digitalization of Processes*. – 2022.
29. Краус С. и др. Цифровые инновации и венчурное предпринимательство: переход к цифровизации предпринимательства // *Review of Managerial Science*. – 2019. – Т. 13. – № 3. – С. 519-528.
30. Краус С. и др. Цифровая трансформация: обзор современного состояния научных исследований // *Sage Open*. – 2021. – Т. 11. – № 3.
31. Краус С. и др. Искусство составления систематизированного литературного обзора в области исследований предпринимательства // *Международный журнал предпринимательства и менеджмента*. – 2020. – Т. 16. – С. 1023-1042.
32. Краус С. и др. Цифровая трансформация в бизнесе и управленческих исследованиях: обзор текущего положения дел // *Международный журнал информационного менеджмента*. – 2022. – Т. 63. – С. 102466.
33. Мартинес-Каро Э. и др. Цифровые технологии и эффективность фирмы: роль цифровой организационной культуры // *Технологическое прогнозирование и социальные изменения*. – 2020. – Т. 154. – С. 119962.
34. Мограби И.А. и др. Цифровая трансформация и ее влияние на устойчивое производство и методы ведения бизнеса // *Sustainability*. – 2023. – Т. 15. – № 4. – С. 3010.
35. Мюллер Дж. М. и др. Роль поглощающей способности и инновационной стратегии в разработке бизнес-моделей индустрии 4.0 - сравнение между малыми и крупными предприятиями // *European Management Journal*. – 2021. – Т. 39. – № 3. – С. 333-343.
36. Рукоулз Л., Анвер Н. Одновременная эволюция цифровых технологий, организаций и цикла разработки продуктов // *CIRP Annals*. – 2021. – Т. 70. – № 2. – С. 519-542.

УДК 339.33

**РАЗРАБОТКА УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ: КЕЙС КОМПАНИИ «CHINOZ STAR PLAST»**

Амбарцумян Тигран,  
Амбарцумян Артём,  
Ташкентский государственный экономический  
университет, г. Ташкент, Узбекистан

E-mail: tigran.ambartsumyan@icloud.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые аспекты разработки устойчивой бизнес-модели для компании «CHINOZ STAR PLAST», занимающейся оптовой торговлей строительными и санитарно-техническими материалами. Основное внимание уделяется экологической устойчивости, цифровизации процессов и адаптации к локальным рынкам. На основе анализа рыночных данных представлены стратегические рекомендации по улучшению операционной эффективности, расширению ассортимента и укреплению долгосрочных партнёрских отношений. Показано, что интеграция инновационных технологий, экологическая ответственность и учет культурных особенностей позволяют компании повысить конкурентоспособность и достичь устойчивого роста.

**Abstract.** This article examines the key aspects of developing a sustainable business model for «CHINOZ STAR PLAST», a company engaged in the wholesale trade of construction and sanitary-technical materials. The focus is on ecological sustainability, process digitalization, and adaptation to local markets. Based on market data analysis, strategic recommendations are presented for improving operational efficiency, expanding the product range, and strengthening long-term partnerships. The study demonstrates that the integration of innovative technologies, ecological responsibility, and consideration of cultural specificities enables the company to enhance its competitiveness and achieve sustainable growth.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, бизнес-моделирование, оптовая торговля, цифровизация процессов, экологическая устойчивость, адаптация к рынку, управление продуктами, конкурентоспособность, «CHINOZ STAR PLAST»

**Key words:** sustainable development, business modeling, wholesale trade, process digitalization, ecological sustainability, market adaptation, product management, competitiveness, «CHINOZ STAR PLAST».

**Введение.** В условиях быстро меняющейся экономики бизнес-планирование становится ключевым инструментом для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности. Современные рынки требуют от компаний, таких как «CHINOZ STAR PLAST», гибкого управления, способного удовлетворять запросы клиентов, оптимизировать внутренние процессы и адаптироваться к внешним изменениям.

**Актуальность.** Оптовая торговля, как важное звено цепочки поставок, нуждается в системном анализе рынка, учёте экономических, социальных и культурных факторов, а также глубоком понимании потребностей аудитории. Адаптация к локальной культуре, внедрение цифровых технологий и управление продуктовым портфелем, направленные на оптимизацию ассортимента и повышение качества, становятся неотъемлемыми элементами успешной бизнес-модели.

**Основная часть.** Как отмечается в современных исследованиях, включая работы Матвеевой А.И. и её соавторов, «адаптация стратегий международных компаний к культурной среде способствует значительному увеличению их эффективности» [1, с. 46]. Это утверждение справедливо не только для транснациональных корпораций, но и для предприятий, работающих на локальных рынках, таких как «CHINOZ STAR PLAST». Особенность оптовой торговли заключается в том, что её успешность во многом зависит от уровня доверия как со стороны поставщиков, так и со стороны клиентов. В этой связи внимание к культурным и экономическим условиям целевых рынков становится важным фактором в процессе формирования и реализации стратегий компании.

Таким образом, бизнес-планирование для таких предприятий, как «CHINOZ STAR PLAST», должно быть направлено на интеграцию всех перечисленных элементов в единую стратегию. Это позволит не только повысить их устойчивость в условиях внешней нестабильности, но и обеспечить долгосрочный рост, основанный на доверии, инновациях и адаптации к условиям рынка.

Бизнес-планирование является одним из ключевых инструментов стратегического управления, направленным на обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности компаний. В условиях высокой волатильности мировых рынков, ускоряющейся цифровизации и роста требований со стороны потребителей предприятия сталкиваются с необходимостью разработать адаптивные бизнес-модели [5]. Это особенно актуально для компаний, занимающихся оптовой торговлей, таких как «CHINOZ STAR PLAST», которая специализируется на реализации лесоматериалов, строительных материалов и санитарно-технического оборудования. Успешное планирование требует интеграции разнообразных факторов, включая анализ рыночной ситуации, формирование продукта, оптимизацию использования ресурсов и стратегическое управление.

Согласно исследованиям Афанасьева А.А. и Матвеевой А.И., создание потребительской ценности является фундаментальным элементом современного бизнеса, обеспечивающим устойчивое конкурентное преимущество [3]. Для «CHINOZ STAR PLAST» это утверждение нашло своё отражение в реализации стратегий, ориентированных на удовлетворение изменяющихся потребностей клиентов. Одной из таких стратегий стала акцентуация на экологически чистых строительных материалах. По данным компании, спрос на продукцию, сертифицированную по стандартам экологической безопасности, вырос на 15% в 2023 году, что обусловлено глобальной тенденцией к устойчивому развитию. Реагируя на этот тренд, «CHINOZ STAR PLAST» расширила линейку продукции, включив инновационные материалы с низким углеродным следом,

что способствовало увеличению объёма продаж на 12% в первом полугодии 2024 года.

Формирование продуктового портфеля компании также стало важным элементом бизнес-планирования. Оптовая торговля требует детального понимания потребностей клиентов, анализа конкурентного окружения и управления ассортиментом товаров. В 2023 году «CHINOZ STAR PLAST» начала активно развивать направления, связанные с инновационными изоляционными материалами, что позволило привлечь новых клиентов. Количество новых заказчиков увеличилось на 20%, а доля повторных покупок возросла на 25%. Эти результаты стали следствием внедрения аналитических методов для оценки спроса, что позволило компании своевременно реагировать на изменения в предпочтениях клиентов.

Не менее значимым направлением в рамках бизнес-планирования стало управление ресурсами. В «CHINOZ STAR PLAST» внедрили автоматизированную систему управления складскими запасами, что позволило оптимизировать логистические процессы. Снижение ошибок при обработке заказов на 30% и уменьшение затрат на хранение продукции на 10% обеспечили значительное улучшение операционной эффективности. Цифровизация процессов стала основой для дальнейшего развития компании, включая планы по запуску онлайн-платформы для заказа продукции. Предполагается, что к 2025 году доля онлайн-продаж составит 25% от общего объёма, что обеспечит рост годового оборота на 18%.

Стратегическое управление в «CHINOZ STAR PLAST» направлено на достижение устойчивого роста путём интеграции экологических и цифровых инициатив. Компания активно взаимодействует с поставщиками экологически сертифицированной продукции, а также внедряет меры по переработке отходов производства. В 2023 году программа утилизации позволила сократить объём не утилизируемых отходов на 40%. Кроме того, работа с поставщиками, ориентированными на устойчивое развитие, укрепила репутацию компании среди потребителей и партнёров.

Таким образом, пример «CHINOZ STAR PLAST» демонстрирует, что бизнес-планирование является многоуровневым процессом, включающим анализ рыночных условий, управление продуктами, ресурсоэффективность и стратегическое видение. В условиях современного рынка такие элементы, как цифровизация, экологическая устойчивость и управление потребительской ценностью, становятся неотъемлемыми частями успешных бизнес-моделей. Компания, ориентированная на интеграцию этих аспектов, способна не только повысить свою операционную эффективность, но и укрепить позиции на динамично развивающемся рынке.

Разработка устойчивой бизнес-модели для компании «CHINOZ STAR PLAST» является актуальной задачей, учитывая современные вызовы рынка и необходимость соответствия глобальным стандартам. Для достижения устойчивого роста компания сосредоточилась на трех ключевых аспектах: экологической устойчивости, цифровизации процессов и адаптации к культурным и экономическим особенностям локальных рынков. Эти

направления стали основой для стратегического планирования и позволили укрепить позиции компании в условиях растущей конкуренции.

Экологическая устойчивость занимает важное место в деятельности «CHINOZ STAR PLAST». Современные исследования подтверждают, что экологическая ответственность способствует не только снижению затрат, но и повышению доверия со стороны потребителей. Как отмечают Матвеева А.И. и Бабкова-Эстеркина А.Д., «революционизация производства с учетом экологических стандартов способствует не только снижению затрат, но и повышению доверия потребителей» [4, с. 46]. Компания активно внедряет экологически чистые материалы в свой ассортимент, что позволило увеличить спрос на 15% в 2023 году. Кроме того, была реализована программа переработки отходов, что снизило объем не утилизируемых материалов на 40%.

Логистические процессы также подверглись оптимизации с целью сокращения углеродного следа. Внедрение экономичных транспортных решений и пересмотр логистических маршрутов позволили снизить издержки на транспортировку на 12%. Эти шаги обеспечили не только улучшение операционных показателей, но и укрепление имиджа компании как ответственного участника рынка.

Цифровизация процессов является ещё одним ключевым направлением устойчивого развития. Внедрение автоматизированных систем управления, таких как цифровая платформа для управления складским учётом, дало значительный эффект: количество ошибок при обработке заказов сократилось на 30%, а избыточные запасы уменьшились на 20%. Кроме того, использование аналитических инструментов для прогнозирования спроса позволило компании более эффективно управлять закупками и продажами.

В 2024 году компания запустила проект создания онлайн-платформы для заказа продукции, который, по прогнозам, обеспечит увеличение доли онлайн-продаж до 25% от общего объёма к 2025 году. Ожидается, что это решение повысит общий оборот на 18%, предоставив клиентам удобный доступ к каталогу товаров и персонализированным предложениям. Такие шаги делают компанию лидером в цифровой трансформации оптовой торговли.

Работа на локальных рынках требует учета культурных особенностей, что также стало важной составляющей стратегии компании. Как отмечают Матвеева А.И. и её соавторы, «успех компании на глобальном рынке зависит от её способности учитывать локальные традиции и ожидания потребителей» [3, с. 25]. Компания «CHINOZ STAR PLAST» провела ряд маркетинговых кампаний, направленных на взаимодействие с местными строительными организациями, где были представлены преимущества экологически чистых материалов. Это способствовало установлению долгосрочных отношений с ключевыми клиентами и увеличению доли рынка.

Укрепление партнерских связей с локальными поставщиками позволило снизить зависимость от международных цепочек поставок. Этот подход не только сократил логистические затраты, но и увеличил количество контрактов с местными партнёрами на 25%. Такое взаимодействие обеспечивает гибкость и устойчивость компании на фоне внешних экономических вызовов.

Таким образом, разработка устойчивой бизнес-модели компании «CHINOZ STAR PLAST» демонстрирует важность комплексного подхода к стратегическому управлению. Экологическая устойчивость, цифровизация процессов и адаптация к культурным особенностям являются неотъемлемыми элементами успешной стратегии. Эти шаги не только соответствуют современным требованиям рынка, но и создают прочную основу для долгосрочного развития компании, укрепления её конкурентоспособности и повышения лояльности клиентов. Опыт «CHINOZ STAR PLAST» подтверждает, что сочетание инновационных решений с ответственным подходом к бизнесу является ключом к успеху в современном мире.

Бизнес-планирование для компании «CHINOZ STAR PLAST» представляет собой важный инструмент, направленный на достижение устойчивого роста, повышение конкурентоспособности и оптимизацию внутренних процессов. В рамках реализации стратегических задач компания выделяет несколько ключевых этапов. Первый этап включает анализ текущего состояния, который предусматривает оценку финансовой устойчивости, эффективности логистики и конкурентного положения на рынке. Например, в 2023 году компания провела детальный аудит своей логистической цепочки, что позволило выявить узкие места в процессах доставки товаров. Эти меры способствовали снижению транспортных расходов на 12% и повышению общей операционной эффективности.

Следующим этапом является постановка стратегических целей. Для «CHINOZ STAR PLAST» приоритетными задачами стали расширение ассортимента экологически чистых строительных материалов, внедрение цифровых технологий для управления цепочкой поставок и укрепление сотрудничества с локальными поставщиками. Например, в долгосрочной перспективе компания планирует увеличить долю экологически сертифицированных товаров до 30% от общего ассортимента к 2025 году, что позволит привлечь новых клиентов и укрепить репутацию компании как социально ответственного бизнеса.

Разработка продуктовой стратегии является третьим этапом, ключевая цель которого – создание и продвижение товаров, соответствующих запросам рынка. Как подчеркивают Багин А.В. и Матвеева А.И., «управление жизненным циклом продукта позволяет оптимизировать затраты и повысить рентабельность» [4, с. 134]. Для «CHINOZ STAR PLAST» это выражается в обновлении продуктового портфеля, который был дополнен инновационными товарами, такими как современные изоляционные материалы и экологически чистая сантехника. Эти меры способствовали увеличению клиентской базы и повышению доли повторных покупок.

Мониторинг и контроль выполнения поставленных задач завершают процесс бизнес-планирования. Регулярный анализ ключевых показателей эффективности, таких как объём продаж, уровень складских остатков и операционные издержки, позволяет компании своевременно корректировать свои действия. Примером служит ежеквартальная оценка рыночных данных, на основании которой в 2024 году были пересмотрены приоритетные направления маркетинговых кампаний.

Для достижения поставленных целей «CHINOZ STAR PLAST» рекомендуется внедрить цифровую платформу для управления складскими запасами и обработки заказов. Автоматизация этих процессов позволит сократить вероятность ошибок и повысить оперативность обслуживания клиентов. Кроме того, расширение продуктового портфеля за счёт экологически чистых строительных материалов откроет новые возможности для привлечения экологически ориентированных клиентов. Регулярное проведение исследований рынка станет ещё одним важным инструментом для своевременного выявления новых потребностей клиентов и определения перспективных направлений развития.

Активное использование маркетинговых инструментов также играет важную роль в укреплении позиций компании. Продвижение продукции с учётом локальных культурных особенностей и предпочтений аудитории повышает доверие к бренду и способствует росту продаж. Например, адаптация рекламных материалов под специфику регионального рынка и использование местных языков в коммуникациях позволили компании укрепить взаимодействие с клиентами и партнёрами.

Таким образом, реализация бизнес-плана, основанного на анализе текущего состояния компании, постановке стратегических целей, разработке продуктовой стратегии и регулярном мониторинге, обеспечивает «CHINOZ STAR PLAST» возможность не только адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, но и развиваться в долгосрочной перспективе. Интеграция цифровых технологий, экологическая ориентированность и маркетинговая адаптация создают прочную основу для укрепления конкурентных позиций и достижения устойчивого роста.

Разработка устойчивой бизнес-модели для компании «CHINOZ STAR PLAST» представляет собой стратегически важную задачу, которая требует комплексного подхода к планированию и управлению. Успех компании зависит от интеграции экологических инициатив, внедрения цифровых технологий и гибкой адаптации к локальным особенностям рынка. Каждое из этих направлений играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития компании.

Экологическая устойчивость способствует укреплению репутации компании среди клиентов и партнёров, снижению издержек и соответствию современным требованиям рынка. Цифровизация процессов, включая автоматизацию управления складом и использование аналитических инструментов, позволяет повысить операционную эффективность и улучшить взаимодействие с клиентами. Адаптация к локальным рынкам, включающая понимание культурных и экономических особенностей, усиливает доверие клиентов и партнёров, что является основой для укрепления долгосрочных отношений.

Как отмечают Матвеева А.И. и её соавторы, «устойчивое развитие бизнеса возможно только при учёте культурных, технологических и экономических факторов» [2, с. 46]. Данный подход обеспечивает компании гибкость, необходимую для адаптации к изменениям внешней среды, и устойчивость, позволяющую развиваться в условиях конкуренции.

**Выводы.** Реализация предложенных рекомендаций, таких как внедрение цифровых платформ, расширение ассортимента экологически чистых материалов, проведение регулярных исследований рынка и активное использование маркетинговых инструментов, создаст основу для укрепления позиций компании на рынке. Эти меры позволят не только повысить конкурентоспособность, но и обеспечить долгосрочный рост, что является стратегической целью для компании «CHINOZ STAR PLAST».

**Список использованных источников:**

1. Матвеева А.И., Фадеева З.О., Поддубицкий Н.В., Доброродный Д.Р. Адаптация стратегий международных компаний к культурной среде: аспекты повышения эффективности на глобальном рынке // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 9. – С. 46-52.
2. Паклин Н.Б. Орешков В.И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям, 2013. Главы 6,9,17.
3. Афанасьев А.А., Матвеева А.И. Процесс создания потребительской ценности как функция современного бизнеса // International Journal of Professional Science. – 2024. – № 7-1. – С. 18-25.
4. Багин А.В., Матвеева А.И. Управление продуктом в автомобильной промышленности // International Journal of Professional Science. – 2024. – № 5-2. – С. 131-136.
5. Антохонова И.В., Полухина О.А., Сайбонова Л.Н. Методические подходы к исследованию локального рынка ИТ-услуг в информационном пространстве региона // Статистика и экономика. – 2017. – №1. – С. 3-10.
6. «CHINOZ STAR PLAST» МАЪСУЛИЯТИ ЧЕКЛАНГАН ЖАМИЯТИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://statsnet.co/companies/uz/58668091>

УДК 3977

**МЕТОДИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА  
И СИНТЕЗА ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Половченко Марианна Александровна,  
Кубанский государственный университет, г. Краснодар*

*E-mail: sirunyan95@inbox.ru*

**Аннотация.** *Статья посвящена Методике управленческого анализа и синтеза в организациях, которые являются ключевыми аспектами эффективного управления организациями в современных условиях. В статье рассматриваются ключевые аспекты анализа и синтеза, их взаимосвязь и значение для управления организациями. Управленческий анализ позволяет выявить существующие проблемы и возможности для улучшения, в то время как управленческий синтез нацелен на создание новых решений и внедрение изменений, которые способствуют достижению стратегических целей. Особое внимание уделяется современным методам анализа, включая SWOT-анализ, а также подходам к синтезу, таким как системное мышление. Каждая из этих методик предоставляет ценные инсайты и основание для принятия более взвешенных управленческих решений.*

**Abstract.** *The article is devoted to the methodology of managerial analysis and synthesis in organizations. which are key aspects of effective management of organizations in modern conditions. The article discusses the key aspects of analysis and synthesis, their interrelation and importance for the management of organizations. Management analysis helps identify existing problems and opportunities for improvement, while management synthesis aims to create new solutions and implement changes that contribute to achieving strategic goals.*

*Special attention is paid to modern analysis methods, including SWOT analysis, as well as synthesis approaches such as systems thinking. Each of these techniques provides valuable insights and a basis for making more informed management decisions.*

**Ключевые слова:** *управленческий анализ, синтез, организация, методы управления, системное мышление.*

**Key words:** *managerial analysis, synthesis, organization, management methods, systems thinking.*

**Введение.** Управленческий анализ и синтез являются важнейшими компонентами эффективного управления организациями. Эти понятия предполагают систематический подход к оценке процессов, ресурсов и структур, которые составляют организационную экосистему. Управленческий анализ фокусируется на сборе, обработке и интерпретации данных, что позволяет принимать обоснованные решения в условиях неопределенности и динамичности рыночной среды [1].

**Актуальность.** Основной целью управленческого анализа является выявление проблем, оценка состояния организации и установление направлений для её развития. Этот процесс включает в себя диагностику внутренних и внешних факторов, влияющих на показатели работы. Анализ предполагает использование различных инструментов, таких как SWOT-анализ, аналитика данных и финансовые показатели, позволяющих глубже понять как текущую обстановку в организации, так и ее возможности для роста и оптимизации.

Синтез, в свою очередь, является логическим продолжением анализа. Он заключается в интеграции полученных данных и выводов для создания целостной картины текущего состояния бизнеса. Синтезирование информации позволяет не только увидеть отдельные элементы системы, но и обеспечить их взаимодействие в рамках единой структуры.

**Основная часть.** В условиях усиления конкуренции и быстрого изменения внешней среды, организациям необходимо не только адаптироваться к новым вызовам, но и предугадывать изменения. Основное внимание менеджеров теперь уделяется прогнозированию результатов деятельности на основе анализа трендов и поведения потребителей.

В современных условиях управленческий анализ поможет не только выявить проблемные зоны в организации, но и представить реализацию новых идей и улучшений. Применение системного подхода позволяет рассматривать организацию как сложную систему, где отдельные элементы могут работать в синергии, что и обеспечивает успех в достижении желаемых целей.

В условиях современного бизнеса, отличающегося высокой изменчивостью и неопределенностью, методика управленческого анализа и синтеза становится особенно актуальной. Организации сталкиваются с множеством вызовов, от глобальных экономических изменений до быстрых технологических инноваций. Эти условия требуют от менеджеров не только способности адаптироваться к изменениям, но и активного предугадывания их влияния на деятельность компании.

Необходимость применения данной методики становится очевидной, когда речь идет о внедрении стратегий, направленных на увеличение конкурентоспособности. Управленческий анализ позволяет раскрыть слабые стороны внутри организации, выявить ключевые факторы успеха и определить эффективные подходы к использованию имеющихся ресурсов.

Эффективный анализ служит основой для разработки управленческих решений, что делает его незаменимым инструментом в арсенале современных менеджеров, стремящихся к устойчивому развитию своей компании.

Динамичность бизнес-окружения требует от организаций постоянной готовности к изменениям. Применение методики управленческого анализа и синтеза помогает руководителям не только идентифицировать потенциальные риски, но и использовать возможности, возникающие благодаря изменениям на рынке. Умение быстро обрабатывать информацию, анализировать данные и строить прогнозы играет ключевую роль в формировании успешной стратегии.

Сложность и многообразие современных бизнес-процессов требуют структурированного подхода к управлению. Методика позволяет одновременно рассматривать множество аспектов – от внутренней организационной структуры до внешних рыночных условий. Это приводит к более полному пониманию ситуаций и позволяет выстраивать более эффективные, адаптивные системы управления.

Применение управленческого анализа и синтеза актуально не только для крупных компаний, но и для малых и средних предприятий. Успешные стартапы и небольшие фирмы могут значительно повысить свою конкурентоспособность, используя методы управления, основанные на данном подходе. Это особенно важно, когда ресурсы ограничены, и каждая инвестиция должна быть максимально обоснованной и эффективно реализованной.

Общее внедрение методики в организацию создает культуру постоянного совершенствования, обучения и адаптации. Компании, способные быстро реагировать на изменения и интегрировать новые данные в свои бизнес-процессы, получают значительное преимущество. Важно помнить, что методика – это не только инструмент для анализа, но и мощный способ формирования организационной стратегии, ориентированной на будущее.

В современных условиях значимость методики управленческого анализа и синтеза не вызывает сомнений. Она позволяет организациям не просто существовать в условиях нестабильности, но и активно развиваться, экстраполируя успех на горизонте ближайших лет.

Проектирование организационных систем – это сложный и многогранный процесс, который требует внимания к различным аспектам деятельности компании. Основные принципы, лежащие в основе этого проектирования, обеспечивают создание устойчивых и эффективных организационных структур, которые способны адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренним вызовам [2].

Первым принципом является системный подход. Он подразумевает рассмотрение организации как целостной системы, состоящей из взаимосвязанных компонентов. Каждый элемент системы вносит свой вклад в общую эффективность, поэтому важным является понимание их взаимодействия. Системный подход также помогает выявить зависимости между различными процессами и функциями, что позволяет избежать избыточностей и дублирования.

Вторым ключевым принципом является целеустремленность проектирования. Все изменения и новые концепции должны быть ориентированы на достижение стратегических целей компании. Принятие решений о проектировании систем всегда должно исходить из понимания миссии, видения и ключевых приоритетов организации. Этот принцип обеспечивает согласованность между отдельными действиями и общей стратегией.

Третий принцип – гибкость. В условиях постоянно меняющегося бизнес-окружения организация должна быть способна быстро адаптироваться к новым

требованиям и вызовам. Подобный подход требует от проектируемых систем способности к изменениям, включая возможность пересмотра процессов и структур, если ситуация того требует. Гибкость проектирования позволяет легко интегрировать инновации и адаптировать практики в соответствии с новыми трендами.

Четвертый принцип – ориентированность на человека. Люди являются самой ценной частью любой организации, именно поэтому проектирование должно учитывать их потребности, предпочтения и возможности. Подразумевается создание условий для эффективного взаимодействия между сотрудниками, разработку системы мотивации и обучения, а также обеспечение комфортной рабочей среды.

Пятый принцип – целостность. Все части проектируемой организационной системы должны работать не только эффективно по отдельности, но и создавать синергию в рамках общего процесса. Требуется комплексный подход к проектированию, когда обеспечивается взаимосвязь между различными элементами и функциями, минимизируется возможность появления «узких мест».

Шестой принцип – постоянное совершенствование. Процесс проектирования никогда не завершается, и организация должна быть готова к постоянному анализу и переоценке своих структур и процессов. Использование методов обратной связи и мониторинга позволяет выявить возможности для улучшения и оптимизации, что в конечном итоге ведет к повышению производительности и эффективности.

Применение указанных принципов в проектировании организационных систем создает базу для устойчивого и гармоничного развития компании. Это позволяет эффективно реагировать на изменения внешней среды, обеспечивая при этом внутреннюю согласованность и направленность на результаты. Организации, следуя этим принципам, способны развиваться в условиях неопределенности, поддерживая свою конкурентоспособность и инновационность. Каждое проектирование становится не просто набором разрозненных усилий, а стратегическим направлением, способствующим достижению долгосрочных целей [3].

Проектирование организационной системы требует структурированного подхода, который включает в себя несколько взаимосвязанных этапов. Эти этапы позволяют не только сформулировать ясное представление о текущем состоянии организации, но и успешно реализовать запланированные изменения.

Первый этап – сбор и анализ данных. На этом этапе требуется получить информацию о текущих процессах, структуре и качестве работы всех отделов. Сбор данных может происходить через различные методы, включая анкетирование, интервьюирование сотрудников, а также анализ документации и отчетов. Важно всесторонне изучить внутренние бизнес-процессы, чтобы определить их сильные и слабые стороны. Сбор данных также включает исследование внешней среды: анализ рынка, конкурентной среды и потребительских предпочтений.

Второй этап – диагностика. Полученные данные необходимо проанализировать для выявления причин, которые могли препятствовать достижению поставленных целей. На этом этапе выявляются ключевые проблемы, которые требуют решения. Диагностика может включать SWOT-анализ, методы сравнительного анализа, а также оценку эффективности текущих процессов. Цель данного этапа – сформулировать ясные выводы о том, какие изменения необходимы и на каких уровнях.

Третий этап – проектирование. На этом этапе разрабатываются конкретные проектные решения, направленные на улучшение организационной структуры и процессов. Важно не только проектировать новые элементы, но и учитывать уже существующие. Здесь должны применяться принципы системного подхода, что позволяет создавать интегрированные решения, отвечающие на потребности организации. На данном этапе также формируются прогнозы о возможных последствиях внедрения новых решений и разрабатываются стратегии их реализации.

Четвертый этап – согласование проектных решений. Перед переходом к следующему этапу необходимо получить одобрение со стороны всех заинтересованных сторон. Согласование включает обсуждения с ключевыми руководителями и специалистами, которые могут внести ценное мнение и идеи. Обсуждение проектных решений часто приводит к дополнительным доработкам и уточнениям, что способствует созданию более качественного итогового продукта.

Пятый этап – внедрение проектных решений. Этот этап является критически важным, так как успех реорганизации зависит от правильного и своевременного внедрения. Необходимо подготовить план реализации, который учитывает все аспекты: от организационных изменений до

обучения сотрудников. Важно обеспечить последовательность изменений и доступ каждого участника к необходимым ресурсам.

Шестой этап – мониторинг и оценка. После внедрения проектных решений необходимо регулярно оценивать их эффективность. Мониторинг позволяет определить, насколько изменения повлияли на организационную систему и достигнуты ли поставленные цели. Оценка результатов должна включать обратную связь от сотрудников и других участников системы, что позволит внести коррективы при необходимости.

Седьмой этап – постоянное совершенствование. Этот этап подразумевает постоянный анализ и доработку внедренных изменений на основе получаемых результатов. Организация должна быть готова к адаптации своих процессов в ответ на изменения внутренней и внешней среды. Постоянное совершенствование позволяет не только поддерживать высокий уровень конкурентоспособности, но и создаёт рабочую культуру, направленную на инновации и развитие.

Следуя указанным этапам проектирования организационной системы, организации могут эффективно реализовывать изменения и достигать устойчивого роста [4].

Методика управленческого анализа и синтеза уже на практике доказала свою высокую эффективность в различных организациях. Рассмотрим несколько ярких примеров, где применение данной методики позволило улучшить результаты деятельности и достичь поставленных целей.

Первый пример касается крупной розничной сети, работающей в сфере потребительских товаров. Компания столкнулась с проблемой падения прибыли из-за снижения покупательского потока и повышенной конкуренции. В рамках управленческого анализа была проведена детальная диагностика текущих процессов, которая выявила недостатки в маркетинговых стратегиях и несоответствие ассортимента потребностям клиентов. На основе анализа были разработаны новые подходы, например, улучшение взаимодействия с клиентами через программы лояльности и оптимизация товарных запасов. В результате ритейлер смог увеличить поток покупателей на 20% и значительно повысить общую прибыль.

Второй пример связан с успешным применением методики в сфере IT. Одна из крупных технологических компаний решила модернизировать свои разработки, чтобы ускорить вывод новых продуктов на рынок. Команда начала с глубокого анализа производственных процессов и взаимодействия между отделами. На этапе синтеза были предложены гибкие методы управления проектами, которые включали в себя применение Agile. После внедрения новой методологии удалось сократить время разработки продуктов почти на 30%, а также увеличить гибкость и адаптивность команды к изменениям на рынке.

Третий кейс посвящен медицинскому учреждению, которое искало оптимизацию своей работы и улучшение качества обслуживания пациентов. Первоначальный анализ позволил выявить недостатки в логистике и распределении ресурсов, что негативно сказалось на времени ожидания пациентов. На основе собранных данных были внедрены новые схемы размещения врачей и распределения пациентов по времени. Эта мера значительно улучшила качество обслуживания и позволила снизить время ожидания на 50%. В результате остались довольны получаемыми услугами, а учреждение получило положительные отзывы и распространение информации о своей работе.

Четвертой удачной реализацией является проект, осуществленный в компании, занимающейся производством автомобилей. В условиях растущей конкурентной среды компания провела всесторонний анализ производственных процессов и цепочки поставок.

На базе собранной информации был составлен план оптимизации, который включал сокращение временных затрат и улучшение контроля качества на каждом этапе. Внедрение новых стандартов позволило не только повысить качество продукции, но и сократить время обработки заказов. Это привело к значительным экономическим выгодам и укреплению позиции компании на рынке.

Перечисленные выше случаи показывают разнообразие применений методики управленческого анализа и синтеза в разных отраслях. Каждая из организаций смогла с помощью систематического подхода решить насущные

проблемы и внедрить успешные практики, что также говорит о универсальности методики и ее способности адаптироваться к различным условиям. Успех в этих примерах стал результатом комплексной работы по анализу и внедрению новых решений, что истолковывается как необходимость применения управленческого анализа в условиях современной экономики [5].

Внедрение методики управленческого анализа и синтеза в организационную практику может иметь множество преимуществ. Однако на этом пути организации могут столкнуться с различными трудностями и вызовами, которые могут оказать негативное влияние на процесс и конечные результаты. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся проблемы.

Первая значимая проблема связана с недостатком подготовки и обучения сотрудников. Внедрение новой методологии требует от персонала понимания новых процессов и инструментов. Если команда не имеет достаточных знаний и навыков, это может снизить эффективность выполнения задач и затруднить адаптацию к изменениям. Проводя обучение, организация может столкнуться с нехваткой времени и ресурсов, что усложняет процесс внедрения методики.

Вторая проблема заключается в сопротивлении изменениям. Люди, работающие в организации, нередко воспринимают изменения как угрозу или угрозу комфорту своей работы. Сопротивление может проявляться в негативном отношении к новым процессам, что препятствует их внедрению. Для преодоления этого барьера важно уделять внимание коммуникации, объясняя необходимость изменений и вовлекая сотрудников в процесс принятия решений.

Третья сложность может возникнуть в процессе сбора и анализа данных. Для эффективного управленческого анализа необходима информация, которая нередко оказывается неполной, недостоверной или разрозненной. Проблемы со сбором данных могут привести к неправильным выводам и, соответственно, неэффективным решениям. Поэтому организациям следует заранее продумать методики и инструменты для систематического сбора качественной информации.

Четвертая трудность связана с недостаточной поддержкой со стороны высшего руководства. Если руководство не демонстрирует активной поддержки внедрения методики, это может снизить мотивацию сотрудников и затруднить процесс реализации изменений. Эффективное лидерство должно включать четкие принципы и показ совершенных целей, чтобы все члены команды понимали важность внедрения.

Пятая проблема касается сложности интеграции новой методики с уже существующими процессами и системами. Разные системы управления, используемые в организации, могут оказаться несовместимыми с новыми подходами. Это создаёт дополнительные трудности и может задерживать внедрение. Для достижения успешной интеграции необходима тщательная проработка всех взаимодействий и продуманные решения для устранения конфликтов.

Шестая трудность заключается в недостаточной гибкости методики. Иногда организации могут переживать сопротивление внедрению новых идей из-за неверия в эффективность методики. Если организация ставит ограничения на экспериментирование, это может помешать развитию новых подходов и замедлить прогресс.

Седьмой вызов чаще всего возникает на этапе оценки результатов внедрения. Не всегда легко измерить успех новой методики. Проблема может заключаться как в недостаточной определенности, так и в отсутствии четких критериев оценки. Для более объективной оценки следует заранее установить ключевые показатели эффективности и проводить регулярный мониторинг их выполнения [6].

**Выводы.** Каждая из этих проблем требует особого внимания на этапе внедрения методики. Успех будет зависеть от продуманного управления процессами, активного вовлечения всех участников и создания культуры, открытой для изменений. При правильном подходе организации смогут преодолеть трудности и успешно интегрировать методику управленческого анализа и синтеза в свою практику.

#### **Список использованных источников:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Изд-во МГУ, 2009. – 416 с.
2. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 2010. – 320 с.
3. Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством. – М.: Экономика, 2010. – 104 с.
4. Сухарев П.Н., Григоренко А.С. Метод SWOT-анализа: его преимущества и недостатки / П.Н. Сухарев, А.С. Григоренко. // Экономические науки. Маркетинг и менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 25-28.
5. Шапорова О.А., Тюхова Е.А. Управленческий анализ в системе комплексного анализа деятельности предприятия / О.А. Шапорова, Е.А. Тюхова. – М.: Российское предпринимательство, 2011. – № 6-1.
6. Мухин В.И. Исследование систем управления: Анализ и синтез систем управления. – М.: Экзамен, 2012.

# ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

*Международный научный рецензируемый журнал*

Выпуск № 2 / 2025

Подписано в печать 15.02.2025

*Рабочая группа по выпуску журнала*

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

**Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает**  
к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов,  
докторантов, а также других лиц, занимающихся научными  
исследованиями, опубликовать рукописи в электронном  
журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: [nauka@znanie-kzn.ru](mailto:nauka@znanie-kzn.ru)

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

