

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

ISSN 2587-5981



**Периодическое издание
Выпуск № 9
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.
5. Семенов Андрей Анатольевич – 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. – № 9 (42).

Оглавление выпуска

МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»

Выпуск № 9 / 2025

Стр. 5 Щетилов А.В.

Статистический анализ динамики перерабатывающей отрасли России в 2015-2030 годах (на примере металлообработки и машиностроения)

Стр. 17 Дадынский Д.И.

Исследование текучести кадров на предприятии

Стр. 29 Чилингарян С.А.

Продовольственная и агропромышленная кооперация между Россией и Ираном

Стр. 37 Чернышов Д.А.

Управление рисками при реализации инвестиционных проектов строительства магистральных газопроводов

Стр. 43 Канкулов А.А.

Анализ современных теорий о банках и кредите

Стр. 49 Гаврилова А.А.

Проектирование изменений как инструмент управления бизнесом

Стр. 54 Антипова А.В.

Анализ и управление денежными потоками организации

Стр. 61 Гасанбеков Г.Н.

Потенциал взаимодействия и роль в мировой экономике сотрудничества между БРИКС и государствами Латинской Америки

Стр. 66 Аветисян Э.С.

Анализ инвестиций в реальный сектор экономики России

Стр. 73 Григорян Э.Л.

Риски корпоративного банковского кредитования и особенности их оценки

УДК 338.45:621

**СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИНАМИКИ
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ РОССИИ В 2015-2030
ГОДАХ (НА ПРИМЕРЕ МЕТАЛЛООБРАБОТКИ
И МАШИНОСТРОЕНИЯ)**

Щетилов Алексей Вячеславович,
Московский финансово-промышленный
университет, г. Москва

E-mail: shetilov-alex@mail.ru

Аннотация. Статья сочетает ретроспективный статистический анализ динамики ключевых подотраслей обрабатывающей промышленности России – «Производство готовых металлических изделий» (ОКВЭД 25) и «Производство машин и оборудования» (ОКВЭД 28) – за период 2015-2024 гг. с построением среднесрочного прогноза на период до 2030 года.. Предметом исследования являются количественные закономерности развития этих отраслей в условиях структурных изменений. В исследовании применяются методы аналитического выравнивания (линейный и полиномиальный тренды), сравнительного анализа и экспертной оценки. Рассматриваются такие аспекты, как влияние санкций, пандемии COVID-19, государственной поддержки и изменения структуры спроса. Основными выводами являются: 1) восстановительный рост после кризиса 2022 года носит во многом экстенсивный характер; 2) прогноз до 2030 года указывает на замедление темпов роста и сохранение зависимости от импорта технологий; 3) к основным факторам риска относятся низкая производительность труда и кадровый дефицит. Вкладом автора является верифицированный среднесрочный прогноз и разработка конкретных рекомендаций для органов власти и бизнеса, направленных на переход к интенсивной модели роста. Обосновывается положение о том, что без усиления инвестиций в НИОКР и кадровый потенциал достижение технологического суверенитета будет затруднено.

Abstract. The article is devoted to the statistical analysis and forecasting of the dynamics of the key sub-sectors of the Russian manufacturing industry – "Production of finished metal products" (OKVED 25) and "Production of machinery and equipment" (OKVED 28) – in the period from 2015 to 2030. The subject of the study is the quantitative patterns of development of these industries in the context of structural changes. The research uses methods of analytical alignment (linear and polynomial trends), comparative analysis and expert assessment. Aspects such as the impact of sanctions, the COVID-19 pandemic, government support, and changes in demand patterns are being considered. The main conclusions are: 1) the recovery growth after the 2022 crisis is largely extensive; 2) the forecast until 2030 indicates a slowdown in growth and continued dependence on technology imports; 3) low labor productivity

and staff shortages remain key risks. The author's contribution is a verified medium-term forecast and the development of specific recommendations for government and business aimed at the transition to an intensive growth model. The article substantiates the position that without increased investment in R&D and human resources, achieving technological sovereignty will be difficult.

Ключевые слова: обрабатывающая промышленность, машиностроение, металлообработка, статистический анализ, прогнозирование, тренд, производительность труда, Российская Федерация, государственная промышленная политика.

Key words: manufacturing industry, machinery, metalworking, statistical analysis, forecasting, trend, labor productivity, Russian Federation, state industrial policy.

Введение. Обрабатывающая промышленность всегда была основным экономического суверенитета и конкурентоспособности национальных экономик. В современную эпоху глобальной турбулентности, характеризующуюся разрушением устоявшихся цепочек создания стоимости и пересмотром международных партнерских отношений, роль углубленного количественного анализа динамики ключевых отраслей промышленности становится поистине неоценимой. Именно обрабатывающие отрасли, и особенно их высокотехнологичный сегмент, выступают в качестве основной движущей силы структурных преобразований, обеспечивая мультипликативный эффект для смежных отраслей и формируя основу для устойчивого развития в долгосрочной перспективе [1, с. 15].

Актуальность данного исследования обусловлена сочетанием ряда исключительных обстоятельств. Период 2015-2030 годов представляет собой рассматриваемый интервал, вобравшее в себя ряд масштабных вызовов и преобразований: от адаптации к санкционному давлению 2014 года и беспрецедентным потрясениям, вызванным пандемией COVID-19, до фундаментальной перестройки экономических механизмов после февраля 2022 года. Эти события послужили серьезным испытанием для российской промышленности, наглядно выявив как ее уязвимые места, так и скрытые резервы. В этих условиях металлообработка (ОКВЭД 25) и машиностроение (ОКВЭД 28), которые являются системообразующими подотраслями военно-промышленного комплекса, энергетики, транспорта и строительства, требуют особенно тщательного и сбалансированного понимания их новой траектории развития [2, с. 112].

Сложность и проблемы исследования заключаются в фундаментальной методологической проблеме. С одной стороны, существует острая необходимость в объективной статистической оценке произошедших структурных сдвигов, анализе устойчивости тенденций восстановления и формировании обоснованного взгляда на будущее. С другой стороны, традиционные методы экстраполяции исторических тенденций, такие как аналитическое выравнивание, демонстрируют свою ограниченность в условиях фундаментальной непредсказуемости и "сломанного" тренда [3, с. 78].

Существует острая необходимость в синтезе количественных методов с качественным анализом институциональных изменений, мер государственной поддержки и трансформации внешнеэкономических связей, что позволило бы верифицировать прогнозы и минимизировать ошибки.

Целью данной работы является проведение ретроспективного анализа динамики за период 2015-2024 гг. и последующее построение среднесрочного прогноза развития ключевых подотраслей на период до 2030 года. Исследование направлено на выявление качественных закономерностей перехода от экстенсивной модели восстановления к интенсивной модели устойчивого роста.

Исследование направлено не на простое описание прошлой динамики, а на выявление качественных закономерностей перехода от экстенсивной модели восстановления к интенсивной модели устойчивого роста, основанной на технологических инновациях и повышении производительности.

Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

1. Систематизировать и критически оценить официальную статистику (Росстат, Минпромторг России, Банк России) по ключевым показателям (IPИ, объем отгрузки, инвестиции, производительность труда) за 2015-2025 годы.

2. Провести сравнительный анализ динамики и устойчивости развития двух взаимосвязанных, но институционально различных подсекторов (ОКВЭД 25 и ОКВЭД 28), выявив их специфическую реакцию на внешние потрясения.

3. Оценить адекватность и пределы применимости метода аналитического выравнивания для прогнозирования в посткризисных условиях, дополнив его элементами сценарного подхода.

4. Составьте прогноз значений ключевых показателей на период до 2030 года, определив ключевые риски и точки роста.

5. На основе проведенного анализа разработать конкретные, количественно ориентированные рекомендации для органов государственной власти и бизнес-сообщества, направленные на укрепление технологического суверенитета и конкурентоспособности исследуемых отраслей.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе, сочетающем ретроспективный анализ за длительный период, охватывающий несколько фаз экономического цикла, с попыткой построения среднесрочного прогноза, проверенного через призму качественных структурных изменений. Особое внимание уделяется сравнительному анализу двух тесно связанных, но по-разному организованных подсекторов, что позволяет выявить роль государственного управления и рыночных механизмов в процессах адаптации.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что ее результаты и выводы могут быть использованы для корректировки текущей промышленной политики, формирования программ поддержки с более точными количественными ориентирами, а также для дальнейших научных исследований в области отраслевого прогнозирования и экономики промышленности.

Теоретическая часть. Проблемы динамики и перспектив развития обрабатывающей промышленности, являющейся фундаментом любой диверсифицированной экономики, традиционно занимают центральное место в трудах ведущих отечественных и зарубежных исследователей. Глубокий анализ

существующих научных подходов позволяет не только идентифицировать ключевые драйверы и ограничения роста, но и критически оценить адекватность применяемого методологического инструментария для прогнозирования в условиях структурной турбулентности.

В контексте российской экономики фундаментальный вклад в понимание долгосрочных трендов и механизмов промышленной политики внесли работы П. А. Иванов [1]. Его концепция «стратегии опережающего развития» акцентирует необходимость активной роли государства в формировании новых технологических укладов, особенно в условиях санкционного давления и глобальной нестабильности. Близкую по духу, но более детализированную количественную проработку предлагают Каукин А. С. и Д.Р. Белоусов [6, 4], чьи сценарные прогнозы, разработанные в Институте народнохозяйственного прогнозирования РАН, служат важным ориентиром. В их исследованиях подчеркивается роль импортозамещения не как самоцели, а как этапа в построении конкурентоспособных, глубоко интегрированных в глобальные цепочки добавленной стоимости производственных комплексов.

Значительный пласт литературы посвящен анализу институциональных ограничений и эффективности мер государственной поддержки. Исследования экспертов РАНХиГС и Высшей школы экономики вскрывают системные проблемы, такие как зависимость от сырьевой ренты, недостаточный уровень конкуренции и «ресурсное проклятие», сдерживающие технологическую модернизацию.

С международной, глобальной перспективы классические работы М. Портера [9] о конкурентных преимуществах наций и кластерном развитии остаются незаменимым теоретическим фундаментом. Они позволяют оценить позиции российской обрабатывающей промышленности не изолированно, а в системе международного разделения труда. Современные зарубежные исследования, например, публикации в журналах типа «Journal of Economic Perspectives», фокусируются на влиянии «зеленого» перехода и цифровизации (Индустрия 4.0) на трансформацию традиционных производственных моделей [9], что задает вектор для анализа будущих вызовов.

Что касается непосредственно методологии прогнозирования, то в современной экономической науке наметился отчетливый сдвиг от чисто экстраполяционных методов, подобных аналитическому выравниванию, к более сложным подходам. Т.А. Дуброва [15] в своих работах обстоятельно описывает классический аппарат трендового анализа, однако сама же отмечает его ограниченность в условиях кризисов, когда прошлые закономерности перестают работать. В этой связи все большую популярность приобретают методы сценарного планирования, экспертные опросы (Дельфи-метод) и построение эконометрических моделей, учитывающих качественные структурные сдвиги, как это демонстрируется в прогнозных материалах Минэкономразвития России [11] и Банка России [12].

Анализ литературы выявил существенный методологический пробел. Существующие фундаментальные исследования предлагают глубокий качественный анализ структурных проблем и долгосрочных трендов, а

отраслевые работы дают детальную картину текущего состояния. Однако комплексных работ, сочетающих ретроспективный статистический анализ ключевых подотраслей (ОКВЭД 25 и 28) за период 2015-2024 гг. с построением и верификацией среднесрочного прогноза до 2030 года на основе адаптированных к новым условиям методов, явно недостаточно. Научная новизна настоящего исследования заключается в попытке заполнить этот пробел, предложив количественно обоснованный взгляд на будущее российского машиностроения и металлообработки, интегрирующий как традиционный трендовый анализ, так и учет качественных изменений, произошедших после 2022 года.

Основная часть. Материалом для исследования послужили данные официальной статистики, содержащиеся в следующих источниках:

1. Базы данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [10] – предоставили основные количественные показатели по видам экономической деятельности ОКВЭД 25 и ОКВЭД 28 за период с 2015 по 2024 год включительно. Использовались данные форм федерального статистического наблюдения, характеризующие объемы производства, инвестиционную активность и использование трудовых ресурсов.

2. Аналитические отчеты и оперативные данные Министерства промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России) [11] – позволили учесть отраслевую специфику, оценить влияние мер государственной поддержки и верифицировать данные Росстата.

3. Статистические бюллетени и обзоры Банка России [12] – использовались для анализа макроэкономического контекста, в частности, для дефлирования денежных показателей с целью перехода к реальным значениям.

Основными показателями, выбранными для анализа, выступили:

Индекс промышленного производства (ИПП, в % к предыдущему году) – ключевой индикатор физического объема выпуска.

Объем отгрузки товаров собственного производства (в млрд руб.) – показатель, отражающий номинальную динамику рынка и финансовые потоки.

Инвестиции в основной капитал (в млрд руб.) – опережающий индикатор, характеризующий уверенность бизнеса и активность программ модернизации.

Производительность труда (выпуск продукции на одного занятого, в тыс. руб.) – интегральный показатель эффективности использования трудовых ресурсов.

Для расчета индекса производительности труда использовался следующий подход: показатель определялся как отношение реального объема отгрузки товаров собственного производства (в млрд руб., дефлированных по ИЦП для соответствующего вида деятельности) к среднегодовой численности занятых в соответствующем виде экономической деятельности (ОКВЭД 25 или ОКВЭД 28). Полученное значение индексировалось относительно базового 2015 года (2015 = 100%). Данные по численности занятых были получены из баз данных Росстата [10]. Данная методика позволяет оценить динамику реальной эффективности использования трудовых ресурсов, очищенной от влияния ценовых факторов.

Для обеспечения сопоставимости данных в динамике денежные показатели (отгрузка, инвестиции) были дефлированы с помощью сводного индекса цен производителей промышленных товаров (PPI) для соответствующих видов экономической деятельности, что позволило перейти к анализу в реальном выражении, очищенном от инфляционной составляющей [5, с. 384].

Методологическую основу исследования составили принципы системного подхода, позволившего рассматривать отрасли как сложные системы, взаимодействующие с внешней средой, а также методы сравнительного и динамического анализа.

Основным методом прогнозирования был избран метод аналитического выравнивания (построение трендовых моделей). Учитывая нелинейный характер динамики, вызванный кризисными явлениями 2020 и 2022 годов, применялись два подхода:

1. Линейный тренд вида ($y_t = a + bt$), построенный по данным за весь период наблюдений (2015-2024 гг.) для идентификации общей долгосрочной тенденции.

2. Полиномиальный тренд 2-й степени вида ($y_t = a + bt + ct^2$), аппроксимирующий данные за период 2022-2024 гг., который был выделен как новый структурный режим функционирования экономики. Данная модель лучше отражает нелинейную, S-образную траекторию восстановительного роста.

Параметры уравнений (a), (b), (c) определялись методом наименьших квадратов. Адекватность моделей проверялась с помощью расчета коэффициента детерминации (R^2) и оценки стандартной ошибки прогноза.

Важно подчеркнуть, что все численные значения за 2025 и последующие годы, представленные в разделе «Результаты», являются не фактическими данными, а результатом прогнозного моделирования, выполненного автором. В таблицах они помечены индексом «п» (прогноз). Прогнозные значения за 2025-2030 гг. были получены путем экстраполяции упомянутых выше трендовых моделей.

Особое внимание следует уделить прогнозу, построенному на основе полиномиального тренда за короткий период 2022-2024 гг. Необходимо признать, что экстраполяция на 6 лет вперед на основе всего трех точек наблюдения сопряжена с высокой степенью неопределенности и риском значительной погрешности. Данный подход был выбран для демонстрации потенциальной траектории развития в условиях нового экономического уклада, но его результаты следует интерпретировать с осторожностью, как один из возможных сценариев, а не как точечный прогноз.

Для верификации и содержательной интерпретации полученные трендовые экстраполяции были сопоставлены с качественными сценарными условиями, опубликованными в прогнозах Минэкономразвития России [13] и Банка России [12], что позволило скорректировать количественные оценки в рамках реалистичных макроэкономических ограничений.

Все расчеты и визуализация данных были выполнены с использованием стандартного программного обеспечения для статистического анализа.

Результаты и обсуждение

Представленные ниже результаты разделены на две части: ретроспективный анализ фактических данных за 2015-2024 гг. и прогнозные значения, рассчитанные автором на период 2025-2030 гг. Прогнозные значения в таблицах помечены индексом «п».

1. Динамика индекса промышленного производства (ИПП)

Анализ индекса промышленного производства выявил синхронную, но разноинтенсивную динамику в исследуемых подотраслях (табл. 1).

Таблица 1

Индекс промышленного производства (в % к предыдущему году)

Год	ОКВЭД 25: Металлические изделия	ОКВЭД 28: Машины и оборудование
2015	100,0	100,0
2016	108,5	108,9
2017	121,3	122,8
2018	128,1	131,2
2019	141,2	144,2
2020	143,5	145,2
2021	161,5	165,2
2022	142,1	151,2
2023	162,1	172,1
2024	175,5	188,2
2025п	187,5	203,5
2026п	198,0	217,0
2030п	225,0	255,0

Как видно из таблицы 1, кризис 2022 года стал наиболее глубоким за весь рассматриваемый период, отбросив объемы производства в металлообработке и машиностроении на уровень 2014 года. Однако реакция экономики оказалась быстрой и эффективной: уже в 2023 году наблюдается рекордный рост, превышающий 12%. Этот рост носил во многом восстановительный характер и был обеспечен загрузкой простаивающих мощностей, переориентацией на внутренний спрос и параллельным импортом.

2. Динамика объема отгрузки товаров в реальном выражении

Номинальный объем отгрузки демонстрирует устойчивый рост благодаря инфляционной составляющей, однако для анализа реальной динамики рынка является рассмотрение дефлированных показателей (табл. 2).

Таблица 2

Объем отгрузки товаров собственного
производства (реальный индекс, 2015 = 100%)

Год	ОКВЭД 25: Металлические изделия	ОКВЭД 28: Машины и оборудование
2015	100,0	100,0
2016	105,2	112,5
2017	118,7	131,0
2018	125,1	145,2
2019	130,5	152,1
2020	118,2	141,5
2021	135,1	168,5
2022	145,5	195,0
2023	172,0	245,5
2024	185,5	270,2
2025п	198,0	290,5
2026п	210,0	308,0
2030п	250,0	380,0

Анализ реальной отгрузки подтверждает выводы, сделанные на основе ИПП. Виден выраженный провал в 2022 году и последующее восстановление. Примечательно, что к 2024 году подотрасль машиностроения (ОКВЭД 28) показывает более впечатляющие результаты в реальном выражении по сравнению с металлообработкой (индекс 188,2 против 175,5 к 2015 году). Это объясняется более высоким приоритетом и объемом государственной поддержки именно в секторе машиностроения, а также повышенным спросом со стороны оборонно-промышленного комплекса.

3. Инвестиционная активность

Инвестиции в основной капитал являются ключевым индикатором, определяющим будущий потенциал роста. Динамика реальных инвестиций представлена в таблице 3.

Данные свидетельствуют о качественном различии инвестиционных стратегий в двух подотраслях. В машиностроении (ОКВЭД 28) наблюдается настоящий инвестиционный бум, начавшийся еще до 2022 года и резко ускорившийся после него. К 2024 году реальный объем инвестиций в этой подотрасли почти в 3 раза превысил уровень 2015 года. Это связано с необходимостью создания с нуля производственных линий, закупки сложного оборудования для замещения ушедших иностранных производителей, а также с выполнением крупных государственных заказов.

4. Производительность труда

Производительность труда (реальная добавленная стоимость на одного занятого) является интегральным показателем эффективности (табл. 4).

Таблица 3

Индекс инвестиций в основной капитал (реальный, 2015 = 100%)

Год	ОКВЭД 25: Металлические изделия	ОКВЭД 28: Машины и оборудование
2015	100,0	100,0
2016	105,5	106,2
2017	115,2	118,5
2018	120,1	124,2
2019	125,8	130,5
2020	122,1	125,1
2021	135,2	142,1
2022	118,5	130,5
2023	125,1	138,2
2024	130,5	145,1
2025п	135,8	151,0
2026п	140,5	156,5
2030п	155,0	175,0

Таблица 4

Производительность труда (индекс, 2015 = 100%)

Год	ОКВЭД 25: Металлические изделия	ОКВЭД 28: Машины и оборудование
2015	100,0	100,0
2016	105,5	106,2
2017	115,2	118,5
2018	120,1	124,2
2019	125,8	130,5
2020	122,1	125,1
2021	135,2	142,1
2022	118,5	130,5
2023	125,1	138,2
2024	130,5	145,1
2025п	135,8	151,0
2026п	140,5	156,5
2030п	155,0	175,0

Анализ показывает, что, несмотря на рост инвестиций, динамика производительности труда отстает от динамики выпуска. Рост производительности в 2023-2024 гг. лишь компенсирует спад 2022 года, а к 2024 году ее уровень лишь на 30-45% выше, чем в 2015 году, в то время как объем выпуска вырос на 75-88%. Это свидетельствует об экстенсивном характере роста, который в посткризисный период обеспечивался во многом за счет увеличения численности занятых и работы в многосменном режиме, а не за счет внедрения трудосберегающих технологий.

5. Сводный прогноз

Сводный прогноз ключевых показателей на 2025-2030 гг. на основе полиномиальной трендовой модели представлен в таблице 5.

Таблица 5

Сводный прогноз ключевых показателей
на 2025-2030 гг. (темпы прироста, % к предыдущему году)

Показатель	Подотрасль	2025	2026	2030
Индекс промышленного производства (ИПП)	ОКВЭД 25	5,8	4,5	2,0
	ОКВЭД 28	6,5	5,2	2,5
Объем отгрузки (реальный)	ОКВЭД 25	6,8	5,6	2,8
	ОКВЭД 28	8,1	6,7	3,2
Инвестиции в основной капитал (реальный)	ОКВЭД 25	6,7	6,1	3,5
	ОКВЭД 28	7,5	6,0	4,0
Производительность труда	ОКВЭД 25	4,1	3,5	2,2

Прогноз, построенный на основе полиномиального тренда периода 2022-2024 гг., показывает, что фаза "восстановительного рывка" завершается. Ожидается закономерное замедление темпов роста к 2030 году, что свидетельствует о выходе на новую траекторию устойчивого роста. Данная траектория будет определяться уже не способностью быстро заместить отсутствующий импорт, а возможностями фундаментального развития: создания собственных технологий, роста производительности и выхода на новые экспортные рынки.

Выявленное отставание роста производительности труда является одним из ключевых вызовов для отраслей и ограничителем их будущей конкурентоспособности. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости перехода от экстенсивной модели роста к интенсивной,

основанной на технологической модернизации и повышении эффективности использования ресурсов.

Выводы. Проведенное исследование, основанное на ретроспективном анализе за 2015-2024 гг. и прогнозе до 2030 года, позволило получить комплексное представление о динамике и перспективах развития ключевых подотраслей обрабатывающей промышленности России. Результаты анализа свидетельствуют о сложном и нелинейном характере посткризисной адаптации, в ходе которой сформировались новые траектории роста, существенно отличающиеся от докризисных тенденций.

Наиболее значимым выводом работы стало подтверждение гипотезы о разнонаправленности развития металлообработки и машиностроения. Если машиностроение (ОКВЭД 28) демонстрирует ярко выраженную государственно-ориентированную модель роста с опережающей инвестиционной динамикой и значительной зависимостью от оборонного заказа, то металлообработка (ОКВЭД 25) развивается по более сбалансированному рыночному сценарию, характеризующемуся умеренными, но устойчивыми темпами роста. Это различие подчеркивает необходимость дифференцированного подхода к разработке мер государственной поддержки для каждой из подотраслей.

Важным результатом исследования стало выявление противоречия между экстенсивным характером восстановительного роста и требованиями долгосрочной конкурентоспособности. Несмотря на впечатляющие показатели роста объемов производства и инвестиционной активности, отставание в динамике производительности труда указывает на сохранение ресурсно-ориентированной модели развития. Это создает серьезные риски для устойчивого роста в среднесрочной перспективе, особенно в условиях сохранения технологических ограничений и кадрового дефицита.

Построенный прогноз на период до 2030 года свидетельствует о постепенном замедлении темпов роста и переходе к новой фазе развития, которая будет определяться не столько способностью к импортозамещению, сколько возможностями технологической модернизации и повышения эффективности. Полученные результаты позволяют утверждать, что без кардинального улучшения показателей производительности труда и увеличения инвестиций в НИОКР достижение технологического суверенитета останется декларативной целью.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций, направленных на преодоление выявленных дисбалансов. Предлагаемые меры, включая стимулирование глубокой переработки, селективную поддержку инвестиционных проектов с учетом их эффективности и создание отраслевых центров компетенций, могут стать основой для корректировки текущей промышленной политики. Для бизнес-сообщества наиболее актуальными представляются рекомендации по диверсификации рынков сбыта и увеличению расходов на исследования и разработки.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленном анализе факторов производительности труда, разработке более сложных

эконометрических моделей, учитывающих отраслевую специфику, а также в сравнительном анализе опыта развития обрабатывающей промышленности в странах со схожими вызовами.

Список использованных источников:

1. Иванов П. А. Бюджетно-финансовые аспекты развития промышленности в российских регионах // *Economy and Business: Theory and Practice*. – 2023. – Т. 11, № 1 (105). – С. 212-215. – DOI: 10.24412/2411-0450-2023-11-1-212-215.
2. Волгина Н. А. Глобальные цепочки стоимости, индустриализация и промышленная политика. – М.: ИМЭМО РАН, 2021. – 234 с.
3. Мау В.А. Раздел 1. Экономика и политика 2019-2020 годов // *Вопросы экономики*. – 2022. – № 4. – С. 5-29.
4. Белоусов Д.Р. Долгосрочные тренды развития российской экономики: прогнозы и сценарные развилки. Макроуровень, регион, компания // *Проблемы прогнозирования*. – 2023. – № 1 (202). – С. 75-89.
5. Чурилин С.Н. Стратегии адаптации бизнеса к санкционным ограничениям // *Journal of Monetary Economics and Management*. – 2024. – № 9. – С. 98-104. – DOI: 10.26118/2782-4586.2024.94.95.014.
6. Каукин А. С., Павлов П. В. Импортзамещение в обрабатывающей промышленности // *Проблемы прогнозирования*. – 2022. – № 2. – С. 21-34.
7. Гурвич Е.Т. Макроэкономическая политика в период шоков: уроки пандемии и санкций // *Экономическое развитие России*. – 2023. – Т. 30. – № 3. – С. 45-50.
8. Кузьминов Я.И. ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ. ЧТО МЫ МОЖЕМ СДЕЛАТЬ? // *Форсайт*. – 2022. – Т. 16. – № 4. – С. 6-23.
9. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 896 с.
10. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 19.09.2025).
11. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Доклад о состоянии промышленности в 2022-2023 гг. [Электронный ресурс]. – URL: <https://minpromtorg.gov.ru> (дата обращения: 19.09.2025).
12. Банк России. Обзор финансовой стабильности [Электронный ресурс]. – 2023. – № 3. – URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 19.09.2025).
13. Министерство экономического развития РФ. Прогноз социально-экономического развития РФ на 2024-2030 годы [Электронный ресурс]. – URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 19.09.2025).
14. Acemoglu D., Restrepo P. The Race Between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment // *American Economic Review*. – 2018. – Vol. 108(6). – P. 1488-1542.
15. Дуброва Т.А. Статистические методы прогнозирования в экономике: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2020. – 256 с.

УДК 331.108.242

**ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЧЕСТИ
КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Дадынский Дмитрий Игоревич,
Тихоокеанский государственный
университет, г. Хабаровск

E-mail: dim1928@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается текучесть кадров в ГК «Эй-Пи Трейд». Рассматриваются коэффициенты оборота кадров, проведен анализ факторов текучести кадров, включая внешние (демографическая ситуация, конкуренция на рынке труда) и внутренние (организационные проблемы). Выявление основных причин увольнений. Произведена оценка экономических потерь от текучести кадров. Предложены меры по снижению уровня текучести кадров.

Abstract. The article examines staff turnover in the AP Trade Group of Companies. The article examines staff turnover rates, analyzes staff turnover factors, including external (demographic situation, competition in the labor market) and internal (organizational problems). Identifies the main reasons for dismissals. An assessment of economic losses from staff turnover is made. Measures to reduce staff turnover are proposed.

Ключевые слова: текучесть кадров, управление персоналом, экономические потери, адаптация сотрудников, производительность труда.

Key words: staff turnover, personnel management, economic losses, employee adaptation, labor productivity.

Введение. Актуальность. В настоящий момент в России сложилась сложная демографическая ситуация. По прогнозам Росстата, население страны в 2046 году будет составлять 138,77 млн человек. Без учета новых территорий страны (ДНР, ЛНР, Запорожская область и Херсонская область). Видно, что численность сократиться на 7,68 млн. Доля населения трудоспособного возраста вырастет с 57,0% в 2023 году до 57,5% в 2045 году. Это значит, что спад численности трудоспособного населения прогнозируется на 3,68 млн человек. Из прогноза можно сделать вывод, что государство в ближайшее 22 года не сможет преодолеть демографический кризис [1]. Кроме того, безработица в России системно снижается на протяжении нескольких лет и в мае 2025 года достигла 2,2% [2], когда нормальным уровнем безработицы для экономики считается 4%.

Таки образом, влияние этих двух факторов формирует реальный риск получить нулевой либо отрицательный коэффициент замещения кадров. Что может привести к замедлению развития или к стагнации организации. В такой ситуации совершенствование системы управления текучестью кадров становится приоритетной задачей.

Основная часть. При исследовании текучести кадров в первую очередь рассматривают коэффициенты характеризующие оборот кадров. В таблице 1 представлены ключевые показатели, характеризующие динамику движения трудовых ресурсов ГК «Эй-Пи Трейд». Коэффициенты в таблице 1 рассчитаны по материалам Одегова Ю.Г. Руденко Г. Г., Кирилловой Л. Г., Бердниковой, Л. Ф., Кожуховой Н. В., Прозоровской К.А. [3; 4; 5; 6].

Таблица 1

Коэффициенты характеризующие оборот кадров ГК «Эй-Пи Трейд»

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Среднесписочная численность, чел	3580	3195	3092	3139	3086	3058	3029
Уволено, чел	1544	1770	1608	1523	1536	1525	1514
Количество человек уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел	1426	1197	1494	1444	1473	1483	1492
Принято за год, чел	1429	1200	1512	1416	1439	1433	1427
Численность сотрудников на начало периода, чел	3565	3479	3003	3020	2988	2977	2965
Коэффициент оборота кадров по увольнению, %	43,13	55,40	52,00	48,53	49,77	49,87	49,98
Коэффициент оборота кадров по приему, %	39,91	37,55	48,90	45,10	46,65	46,87	47,09
Коэффициент замещения кадров, %	-3,23	-17,85	-3,10	-3,43	-3,12	-3,01	-2,89
Коэффициент постоянства кадров, %	56,46	53,50	45,10	47,69	47,08	47,49	47,91
Коэффициент оборота кадров общий, %	83,04	92,94	100,90	93,64	96,42	96,74	97,07
Коэффициент текучести кадров, %	39,83	37,47	48,31	46,02	47,75	48,50	49,26

Источник: составлена автором.

Прогнозирование кадровых показателей выполнено с использованием инструментария Microsoft Excel и включает следующие параметры: среднесписочная численность персонала; общее количество уволенных сотрудников; детализация увольнений по причинам: по собственному желанию; за нарушение трудовой дисциплины; количество принятых на работу сотрудников; общая численность персонала на начало отчётного периода. Временной горизонт прогнозирования охватывает период 2025–2027 годов, что позволяет оценить динамику развития кадрового потенциала компании на среднесрочную перспективу. Методология прогнозирования базируется на статистическом анализе исторических данных и применении встроенных инструментов Excel для построения прогнозных моделей. Таким образом, для

каждого показателя были составлены линейные уравнения тренда $y = b_0 + b_1x$ [50], где: y – значение исследуемого показателя, b_0 – свободный член уравнения (точка пересечения с осью Y), показывает начальное значение показателя при $x=0$, b_1 – коэффициент регрессии, характеризует величину показателя за единицу времени, x – порядковый номер периода наблюдения.

Итак, коэффициент оборота кадров по увольнению вырос с 43,22% в 2021 году, до 55,40% в 2022 году и немного снизился до 48,50 % в 2024 году. Что указывает на частичную стабилизацию ситуации. В ГК «Эй-Пи Трейд» в 2022 году была проведена оптимизация численности в связи с уходом некоторых производителей с рынка РФ и антикризисных мер, направленных на устойчивость бизнеса. Всего было сокращено 499 человек, что отразилось на среднесписочной численности изменившись с 3580 человек в 2021 году до 3139 в 2024 году. Но сокращение среднесписочной численности не оказало влияние на количество увольняющихся, люди увольняют в том же объеме.

По прогнозам коэффициент оборота кадров по увольнению к 2027 году будет на уровне 49,76%, что выше докризисных значений. Такая тенденция свидетельствует о нестабильной ситуации с кадрами и наличие проблем в кадровой политике предприятия. Кроме внутренних проблем организации на такую динамику влияют внешние обстоятельства, такие как демографическая ситуация в регионе деятельности предприятия, конкуренция на рынке труда, экономическая стабильность.

Коэффициент оборота кадров по приему показывает схожую динамику. В 2021 году 39,91%, а в 2024 вырос до 45,10%. Компания вынуждена активно нанимать сотрудников для компенсации оттока персонала. Исключение только 2022 год в котором этот показатель составил 37,55% - это минимальный уровень за все исследуемые периоды. Что объясняется сокращением штата, когда на место уволившегося никого не принимали.

Увеличение коэффициента оборота кадров по приему не решает системных проблем, так как текучесть сохраняется, что ведёт к дополнительным затратам на адаптацию новых сотрудников. Создаёт нагрузку на HR-службу и отдел кадров.

Коэффициент замещения кадров сохраняется в отрицательной зоне с небольшим падением. В 2021 году он был -3,11%, а в 2024 -3,40%. По прогнозам в 2027 году он составит – 2,89%. Отрицательно значение показывает, что отток кадров не компенсируется вновь принятыми сотрудниками. Следовательно, ГК «Эй-Пи Трейд» снижает среднесписочную численность. Это влияет на качество выполняемых работ, повышения интенсивности труда, что так же оказывает отрицательное влияние на текучесть кадров.

Коэффициент оборота кадров общий в 2021 году оставлял 83,04%, в 2022 году вырос до 92,94%, в 2023 году вырос до 100,8%, а в 2024 снова опустился до 93,61%. Данный показатель логично подводит итог по коэффициентам оборота кадров по увольнению и оборота кадров по увольнению. Высокое значение коэффициента оборота кадров общий подтверждает наличие кадровых рисков в ГК «Эй-Пи Трейд». Компания находится в зоне высокого риска по кадровой стабильности.

Коэффициент постоянства кадров снижается в 2021 году он был 56,46%, в 2024 году стал 47,72%. Это значит, что в ГК «Эй-Пи Трейд» нестабильный коллектив.

Коэффициент текучести кадров включает в себя уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины. В ГК «Эй-Пи Трейд» уровень текучести кадров был в 2021 году был 39,83%, а в 2022 снизился до 37,47%, в 2023 году вырос до 48,31%, а в 2024 стал 46,02%. По прогнозам в 2027 году он составит 49,26%. Показатель находится существенно выше естественного уровня текучесть в 7%. Такая ситуация требует глубокого изучения причин текучести кадров.

В таблице 2 представлены результаты исследования причин текучести кадров в ГК «Эй-Пи Трейд», за 4 года наблюдается изменение структуры причин увольнения сотрудников. Наибольшее количество уволенных произошло по причинам: требуется большой доход, нарушение трудовой дисциплины, переезд, не соответствует должности, не устраивают условия труда и болезнь.

Материальная неудовлетворённость трудом является наибольшим показателем среди всех в котором отмечается системный рост. Доля уволившихся в 2021 году с причиной требуется большой доход составила 16,34%, а в 2024 году увеличилась до 26,06%. В такой ситуации требуется провести исследование конкурентоспособности зарплат, проанализировать систему стимулирования персонала.

Доля уволившихся по причине нарушение трудовой дисциплины аналогично показывает рост с 9,68% в 2021 до 10,73% в 2024 году. В 2024 году данная причина является второй по величине. Такой результат как правило свидетельствует о недостаточных профилактических мерах, отсутствие систем поощрения за соблюдение дисциплины, недостаточная работа с персоналом по вопросам дисциплины.

Увольнения по причине переезд показывает схожую динамику в 2021 году доля уволившихся была 8,21%, а в 2024 составила 10,14%. Изучая причины переезда сотрудников в 2024 году, ключевая – это переезда в другой город, 48% (70 человек) из всех уволившихся по этой причине, еще одна весомая причина -

это граждане других стран вернулись на родину, их доля 31% (45 человек). Остальные не значительные факторы: переезды в другой район города, временные переезды по личным обстоятельствам.

Таблица 2

Причины текучести кадров и их доли от общего количества уволенных сотрудников ГК «Эй-Пи Трейд»

Причины	2021		2022		2023		2024	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Требуется больший доход	233	16,34	218	15,29	294	20,62	372	26,06
Нарушение трудовой дисциплины	138	9,68	101	7,08	153	10,73	153	10,73
Переезд	117	8,21	103	7,24	106	7,41	145	10,15
Не соответствует должности	167	11,71	156	10,94	167	11,71	130	9,09
Не устраивают условия труда	101	7,08	75	5,27	88	6,20	123	8,64
Болезнь	59	4,17	61	4,30	77	5,42	86	6,01
Содержание работы	81	5,68	55	3,86	87	6,10	83	5,79
Семейные обстоятельства	47	3,30	49	3,41	61	4,29	68	4,76
Личные обстоятельства	36	2,56	38	2,64	47	3,32	53	3,68
Не устраивает объём работы	141	9,89	59	4,14	96	6,73	49	3,42
Другая сфера деятельности	120	8,42	110	7,71	112	7,85	46	3,24
Уровень дохода не соответствует нагрузке	55	3,86	37	2,59	61	4,28	44	3,06
Сложность процессов компании	0	0	16	1,12	12	0,84	21	1,44
Карьерный рост	53	3,72	27	1,89	45	3,16	15	1,05
Выгорание	2	0,14	21	1,47	24	1,68	14	0,98
Отношения с руководителем	14	0,98	18	1,26	18	1,26	14	0,98
Организационные изменения	32	2,24	33	2,31	7	0,49	14	0,95
Причина не выявлена	17	1,19	7	0,49	23	1,61	8	0,56
Климат в коллективе	9	0,63	5	0,35	10	0,70	5	0,35
Не устраивает пакет льгот и компенсаций	3	0,21	8	0,56	5	0,35	5	0,35

Источник: анализ автора.

Поскольку ГК «Эй-Пи Трейд» ведет свою деятельность на территории ДВ, где сосредоточено 60% сотрудников, то большое влияние на текучесть оказывает демографическая ситуация в регионе. В исследованиях Грицко М. А. и Кулаков М. П., Мищук С. Н. [8, 9] приходят к выводу о продолжающемся миграционном тренде населения Дальнего Востока как внутри региона, так и за его пределы. Такой тренд является внешним обстоятельством, влияющим на текучесть кадров ГК «Эй-Пи трейд». В такой ситуации компании стоит обратить внимание на

развитие бренда работодателя с гибкими условиями труда, где приветствуется удаленный формат работы. Чтобы при переезде сотрудник не увольнялся, а переходил на удаленный формат, если это возможно в его должностных обязанностях.

Рассматривая ситуацию с гражданами других стран, стоит понимать, что по ним всегда есть вероятность увольнения из-за возврата на родину. Законодательство РФ часто терпит изменения в отношении иностранных работников. Появляются позиции, которые они не могут занимать, внедряются платные патенты. Иногда политическая и экономическая обстановка могут стать триггерами для смены рода деятельности или переезда гражданина. Итого, компании необходимо рассматривать иностранных граждан, как рискованный актив и понимать, что различные внешние обстоятельства могут привести к увольнению.

Причина увольнения не устраивает условия труда имею аналогичный тренд в 2021 доля уволившихся по этой причине составила 7,08%, в 2024 году дол уволившихся выросла до 8,64%. При относительно небольшой доле увольняющихся по этой причине, ключевым негативным фактором является тенденция к росту. Для того чтобы предпринять какие-либо меры необходимо провести аудит рабочих мест и условий труда, организовать опрос сотрудников. Кроме внутренних факторов могут быть внешние обстоятельства, которые увеличивают притязания сотрудников к условиям труда. Таким фактором является низкая безработица в России, по данным Росстат она снижается на протяжении нескольких лет и в мае 2025 года [2] безработица была на уровне 2,2%, что ниже равновесного уровня в 4%. В результате работодатели вынуждены конкурировать за сотрудников, вследствие чего улучшают условия труда. Так у работников появляется выбор и их представление о нормальных условиях труда постепенно растет. А если компания не успевает за трендом, то сотрудник может выбрать более комфортного работодателя.

По причине не соответствует должности обратная ситуация, в 2021 году доля уволившихся была 11,71%, а в 2024 году стала 9,09%. Хорошая тенденция, из которой можно сделать вывод, что компания улучшила процесс подбора и адаптации персонала.

Отдельно стоит обратить внимание на причины увольнений: не устраивает объем работы и другая сфера деятельно. В 2021 году эти причины были в списке ключевых, их доля была 9,89% не устраивает объем работы, другая сфера деятельности 8,42%. К 2024 году снизилась до 3,24% другая сфера деятельности, не устраивает объем работы 3,42%. Такая тенденция свидетельствует об улучшении организации труда, компания с одной стороны сократила штатную численность в 2022 году, с другой стороны увеличила кол-во сотрудников на сложных участках работы. Сокращение доли увольняющихся по причине смена деятельности указывает на улучшение профориентации в процессе подбора и расширения возможности горизонтальных перемещений сотрудников.

Принимая во внимания ситуацию, что причина увольнения сотрудников может быт совокупностью факторов, но сотрудник озвучил самый весомый либо последний случившийся, целесообразно рассматривать некоторые причины

группой. Группы встраиваются, следуя различным логикам. Например, требуется больший уровень дохода и уровень дохода не соответствует нагрузке, логично рассматривать рядом. Таким причины могут быть обусловленными одинаковыми факторами. К таким факторам относятся: система стимулирования персонала не соответствует реалиям трудовой деятельности; размер вознаграждения не соответствует рыночному уровню, система стимулирования по мнению сотрудников несправедлива.

Еще одну группу причин: не соответствует должности, содержание работы, не устраивает объём работы, сложность процессов компании косвенно указывает на проблемы в период адаптации сотрудников. Такой вывод можно проверить с помощью метода кривой выживаемости. На графике 1 построены кривые выживаемости сотрудников КГ «Эй-Пи Трейд» [10]. График составлен с помощью программы Excel.

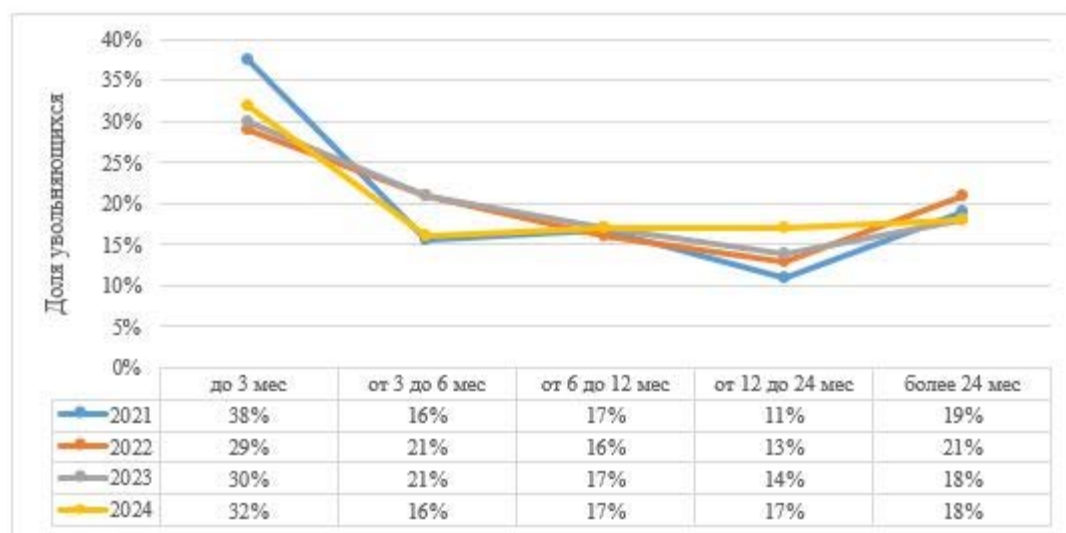


Рис. 1 Кривая выживаемости сотрудников ГК "Эй-Пи Трейд"

Источник: анализ автора.

Кривая выживаемости подтверждает вывод о том, что большая часть сотрудников увольняется в период адаптации. Самой большой долей уволенных сотрудников наблюдается на испытательном сроке, где в 2021 году доля уволенных была 38%, потом резко снизилась в 2022 году до 29% и продолжили расти до 32% в 2024 году. Далее увольнения по стажу работников распределены более равномерно, но доля уволенных по итогам 2024 года в первый год работы ставила 65% или 990 человек. Все эти факты указывают на проблемы в процессах: процесс адаптации требует существенной доработки, процесс подбора кандидатов недостаточно эффективный, программа испытательного срока не полностью соответствует потребностям сотрудников, система стимулирования персонала недостаточно направлена на удержание новых сотрудников.

Логичным продолжением исследования системы управления текучести кадров является анализ потерь от текучести кадров. Расчет потерь выполнен на примере расчетов, предложенных Аничин В. Л., Худобина Г. И., Яковенко Н. Ю [11] и методике, предложенной Кутайцевой О. Н., Лаптевым Д. Н., Бахметьевой В. А [12]. Алгоритм расчета потерь выстроен исходя из логики процесса управления текучестью кадров. Процессы, связанные с текучестью кадров соотнесены с издержками вызванными увольнением сотрудника на рисунке 2.

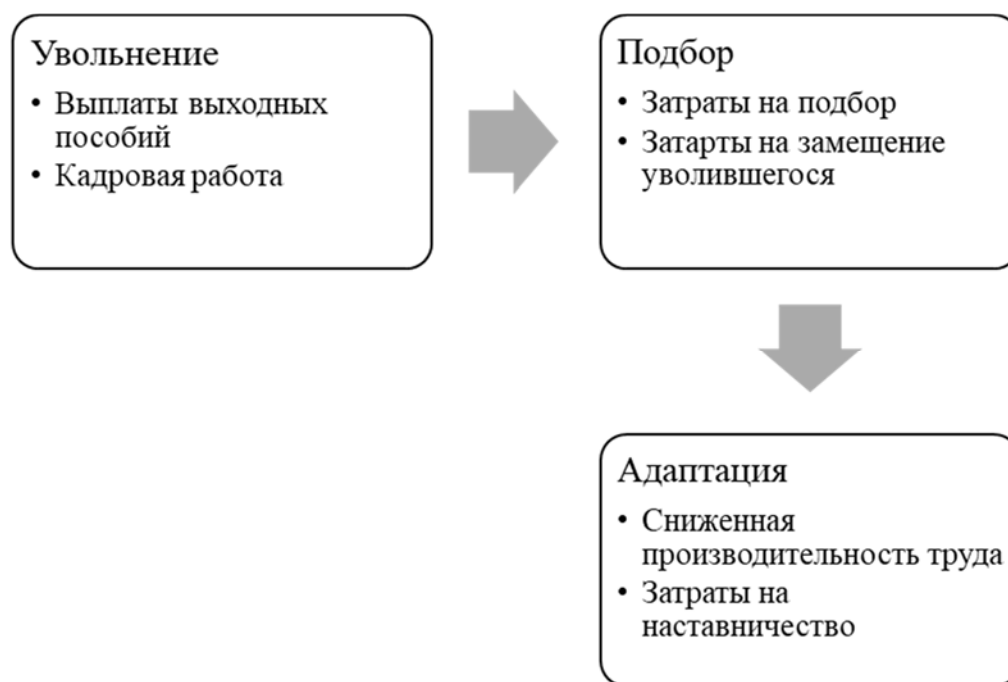


Рис. 2 Связь процесса управления текучесть кадров с издержками, вызванными увольнением сотрудника

Источник: составлен автором.

В ГК «Эй-Пи Трейд» не выплачивают выходных пособий при любых увольнениях за исключением сокращения штата. Следовательно, в момент увольнения сотрудника компания несет только кадровые издержки на документальное сопровождение процесса увольнения и последующий прием нового сотрудника. Стоимость такой работы в ГК «Эй-Пи Трейд» 324 руб на одного уволенного.

В процессе реализации кадровой политики компания осуществляет многоканальную стратегию рекрутинга, интегрируя различные источники привлечения персонала. Механизм кадрового обеспечения базируется на комплексном подходе и включает в себя различные источники. Основу кадрового обеспечения формирует собственный кадровый департамент, представленный штатом профессиональных рекрутеров, осуществляющих идентификацию и отбор кандидатов в соответствии с требованиями вакантных позиций. Основной

источник поиска – это цифровые платформы рекрутингового направления, функционирующих как агрегаторы спроса и предложения на рынке труда. Средние затраты на процесс рекрутинга одного специалиста составляют 17 480 рублей. Параллельно компания организовала систему внутреннего рекрутинга, где вовлекаются действующие сотрудники к процессу привлечения потенциальных кандидатов. В данной системе предусмотрен механизм вознаграждения сотрудников за успешное привлечение работников. Выплата премии рекомендателю производится при условии успешного прохождения кандидатом испытательного срока. Всего за 2024 издержки на такие премии составили 5,3 млн рублей с учетом налогов и отчислений.

Вновь принятый сотрудник как правило обладает более низкой производительностью, чем опытный. Следуя логике, что сниженная производительность труда несет дополнительные издержки, было проведено исследование зависимости стажа и производительности труда на примере водителей-экспедиторов. Для исследования использовался метод корреляционного анализа на основе статистики проделанной работы сотрудниками с 2016 года. Всего проанализировано 202 трудоустроенных сотрудника на момент проведения исследования с разным стажем работы. В качестве показателей производительности взято три величины: метров кубически на человека, тонн на человека и торговых точек на человека. Эталонной производительностью принята средняя производительность всех изучаемых водителей-экспедиторов с тринадцатого по шестьдесят шестой месяц работы. В этом промежутке анализируется достаточное количество человек для нивелирования аномальных отклонений. На шестьдесят шестом месяце работы в выборку попадает 40 человек, а на шестьдесят седьмом месяце уже 15 человек. Коэффициент корреляции между количеством отработанных месяцев и производительностью труда по трем величинам посчитаны с помощью функции excel =КОРРЕЛ. Итого, метров кубических на человека коэффициент корреляции равен 0,8616, коэффициент корреляции тонн на человека равен 0,8365, коэффициент корреляции торговых точек на человека 0,9423. Полученные коэффициенты корреляции демонстрируют высокую зависимость производительности труда от стажа работы. На графике 2 показана зависимость производительности труда водителей-экспедиторов от стажа работы.

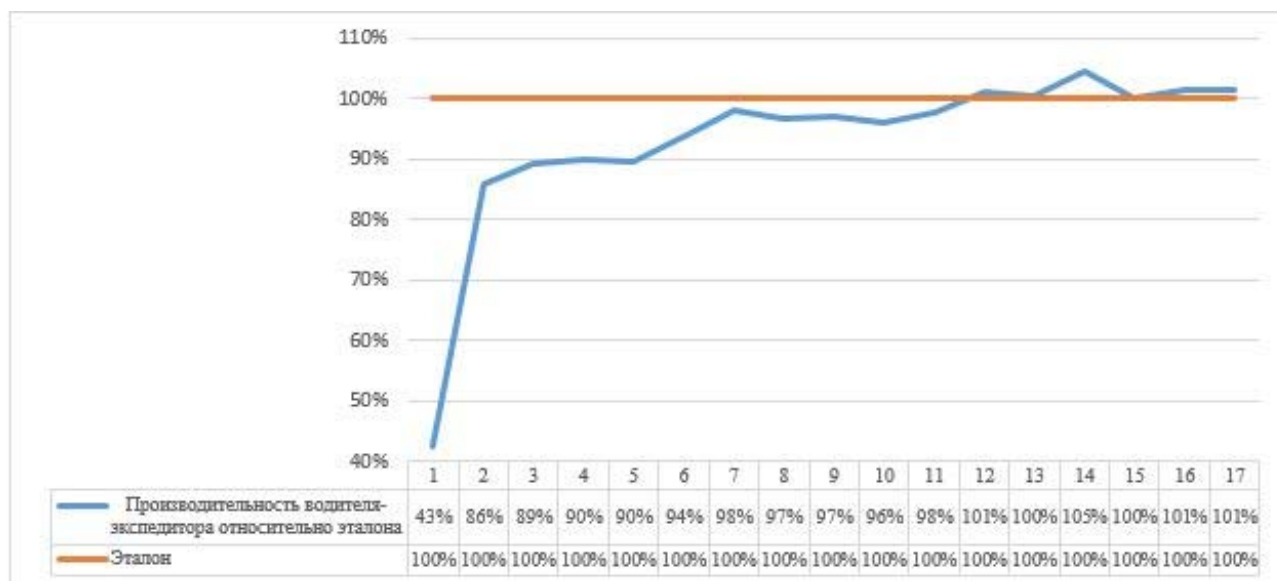


Рис. 3 Зависимость производительности труда от стажа работы

Источник: анализ автора.

Из графика видно, что сотрудники достигают эталонной производительности труда на двенадцатый месяц работы. Следовательно, увольнение одного водителя-экспедитора влечёт повышенные издержки в течение 11 месяцев.

Снижение производительности работников в данной ситуации означает, что на выполнение работы потребуется больше сотрудников. При увольнении одного специалиста потребуется дополнительно привлечь 25,32 человеко-смены за 11 месяцев.

ГК «Эй-Пи Трейд» привлекает транспортные компании, чтобы компенсировать снижение производительности новых сотрудников. Стоимость услуг транспортной компании за одну смену в 2024 году составила 19 717 рублей, что позволяет рассчитать потери на одного уволившегося водителя-экспедитора как $19\,717 \times 25,32 = 499\,234,44$ рублей в год. В 2024 году было уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины 154 водителя-экспедитора.

Так как по другим категориям должностей недостаточно статистических данных, то аналогичное исследование провести затруднительно. Поэтому потери от сниженной производительности других категорий должностей не будут учтены в расчет общих потерь от текучести.

Еще одним аспектом потерь является процесс ввода в должность вновь принятых сотрудников. Этот процесс принято называть адаптацией. Основные финансовые издержки процесса: затраты на обучение; оплата услуг тренеров и наставников; расходы на учебные материалы; потеря рабочего времени опытных сотрудников на наставничество; затраты на повторную работу из-за ошибок новичков; настройка учетных систем и доступа к корпоративным сетям; время руководителя на сопровождение процесса нового сотрудника. При исследовании

процесса адаптации в ГК «Эй-Пи Трейд» к явным издержкам относятся выплаты премии за наставничество. Средний размер премии в 2024 году составил 2 500 рублей с учетом налогов и отчислений.

Итоговые потери от текучести ГК «Эй-Пи Трейд» будут рассчитаны в виде суммы всех известных издержек связанных с текучесть кадров. Итого, получим такую формулу годовых потерь от текучести кадров: $Птк = (Зк + Зп + Зн) * Чусж + Ип * Чусжв + Звс$, где $Зк$ – затраты на кадровую работу, $Зп$ – затраты на подбор персонала, рублей; $Ип$ – издержки связанные со снижением производительности новых сотрудников, рублей; $Зн$ – затраты на наставничество, рублей; $Звс$ – затраты на вознаграждения сотрудников за успешное привлечение персонала, рублей; $Чусж$ – количество человек, уволенных по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины, человек; $Чусжв$ – количество водителей-экспедиторов, уволенных по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины, человек.

Итоговый расчет потерь от текучести кадров в ГК «Эй-Пи Трейд»: $Птк = (324 + 17\,480 + 2\,500) * 1444 + 499\,234,44 * 154 + 5\,364\,000 = 111\,565\,079,76$ рублей. Понимая сумму потерь, следует формировать мероприятия по снижению текучести кадров с соотносением затрат на мероприятия к потерям от текучести кадров.

Выводы. ГК «Эй-Пи Трейд» демонстрирует высокий коэффициент текучести кадров, превышающий естественный уровень и характеризующийся устойчивым ростом. Такая динамика свидетельствует о нестабильности кадрового состава и наличии проблем в системе управления персоналом предприятия. Внешние факторы, помимо внутренних организационных проблем, также способствуют данной тенденции, включая демографическую ситуацию в регионе деятельности, конкуренцию на рынке труда и общую экономическую устойчивость. Анализ причин увольнений показывает, что наиболее значимым стимулом ухода сотрудников является неудовлетворенность уровнем дохода, далее следуют нарушение трудовой дисциплины, переезд, несоответствие должности, неудовлетворительные условия труда и болезни. Значительная доля увольнений приходится на первый год стажа; кривая выживаемости демонстрирует, что около 65 процентов увольнений регистрируются в первый год работы. Совокупность рассмотренных факторов приводит к экономическим потерям ГК «Эй-Пи Трейд» в размере 111,6 млн рублей. Без реализации корректирующих мер текучесть сохранит траекторию роста, что приведет к дальнейшему росту экономических потерь.

Для снижения потерь необходим комплекс мер, ориентированных на удержание сотрудников. К таким мерам относятся: разработка и внедрение программ адаптации новых сотрудников с участием наставников; корректировка системы мотивации: конкурентные оклады, премии за достижение KPI, долгосрочные стимулы и прозрачная система оценки результативности; улучшение условий труда и рабочей среды: гибкий график, баланс работы и личной жизни, минимизация факторов стресса и перегрузок; повышение эффективности процессов подбора; внедрение программ повышения квалификации и карьерного роста внутри компании, что снижает

привлекательность переходов к конкурентам; внедрить регулярные мониторинги и метрики: ежеквартальные показатели текучести, стоимость потерь, эффективность мер удержания.

Ожидаемый эффект от реализации мер заключается в замедлении роста текучести, снижении экономических потерь и устойчивом росте производительности труда.

Список использованных источников:

1. Федеральная служба государственной статистики // Демографический прогноз до 2046 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/220709> (дата обращения: 14.09.2024)
2. Федеральная служба государственной статистики // демографический прогноз до 2046 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 14.09.2024)
3. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 445 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11503-1 // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/535651/p.329> (дата обращения: 05.05.2025).
4. Кириллова Л.Г. Управление текучестью кадров в организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2022. – С. 303-306.
5. Бердникова Л.Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров / Л.Ф. Бердникова, Г.М. Ситдикова // Молодой ученый. – 2016. – № 9-2 (113). – С. 8-10. – EDN VXMORH.
6. Кожухова Н.В. Регулирование процесса текучести кадров на предприятии как инструмент управления персоналом // Экономика труда. – 2020. – Т. 7. – № 7. – С. 631-642.
7. HR-аналитика и анализ больших данных в системе управления персоналом: монография / К.А. Прозоровская. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023.
8. Грицко М. А. Демографическая динамика на Дальнем Востоке России: устойчивые тренды и новые вызовы // Власть и управление на Востоке России. – 2025. – №. 2 (111). – С. 18-25.
9. Кулаков М.П., Мищук С.Н. Динамика и возрастная структура миграционных потоков регионов Дальнего Востока // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2025. – Т. 18. – №. 1. – С. 220-242.
10. Соловьева Ю.Ю. Регулирование текучести персонала в условиях нестабильной экономики: дис. – Сибирский государственный университет путей сообщения, 2009.
11. Аничин В.Л., Худобина Г.И., Яковенко Н.Ю. Текучесть кадров: измерение и управление // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. – 2021. – № 1. – С. 142-149.
12. Кутайцева О.Н., Лаптев Д.Н., Бахметьев В.А. Алгоритм управления текучестью кадров промышленных предприятий // Политика и общество. – 2024. – № 1. – С. 27-44.

УДК 339

**ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ И АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ
КООПЕРАЦИЯ МЕЖДУ РОССИЕЙ И ИРАНОМ**

Чилингарян Соня Армаисовна,
Санкт-Петербургский государственный экономический
университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: sonyas2000@inbox.ru

Аннотация. В статье рассматривается современное состояние и перспективы продовольственной и агропромышленной кооперации между Россией и Ираном. На основе анализа статистических данных и официальных документов выявлены основные направления сотрудничества, включающие взаимный товарооборот сельскохозяйственной продукции, научно-технический обмен, совместные инвестиционные проекты и развитие транспортно-логистической инфраструктуры. Особое внимание уделено существующим проблемам и барьерам, таким как фитосанитарные ограничения, административные трудности и логистические вызовы, а также предложены варианты их преодоления. В заключении подробно обсуждаются сценарии развития кооперации в условиях глобальных экономических и политических изменений, подчёркивая важность институционального диалога и инноваций для устойчивого партнерства и повышения продовольственной безопасности обоих государств.

Abstract. This article examines the current state and future prospects of food and agro-industrial cooperation between Russia and Iran. Based on the analysis of statistical data and official documents, the main areas of collaboration are identified, including mutual trade in agricultural products, scientific and technological exchange, joint investment projects, and the development of transport and logistics infrastructure. Particular attention is given to existing challenges and barriers, such as phytosanitary restrictions, administrative difficulties, and logistical issues, alongside proposed solutions to overcome them. The conclusion discusses in detail the scenarios for the development of cooperation amid global economic and political changes, emphasizing the importance of institutional dialogue and innovation for sustainable partnership and the enhancement of food security in both countries.

Ключевые слова: Россия, Иран, агропромышленная кооперация, сельскохозяйственная торговля, продовольственная безопасность, инвестиционные проекты.

Key words: Russia, Iran, agro-industrial cooperation, agricultural trade, food security, investment projects.

Введение. Актуальность. Современная продовольственная безопасность становится одной из ключевых тем мировой экономической повестки, особенно с учётом глобальных угроз, связанных с изменением климата, геополитической нестабильностью и ростом числа торговых ограничений. Международные организации, включая ФАО и ВПП, отмечают, что хронические и острые формы продовольственной нестабильности в 2024-2025 гг. значительно возросли, в том числе за счёт усложнения внешних условий для агропромышленных рынков [3].

В этой связи кооперация между государствами, обладающими значительным сельскохозяйственным потенциалом, приобретает особую значимость. Россия и Иран выступают не только стратегическими партнёрами по ряду международных направлений, но и последовательно развивают сотрудничество в агропромышленной сфере. Россия, являясь одним из мировых лидеров по экспорту зерновых, мяса и продуктов глубокой переработки [12], заинтересована в расширении каналов сбыта и освоении новых рынков сбыта. Иран же, сталкиваясь с ограничениями собственного сельскохозяйственного производства и необходимостью диверсификации источников продовольствия, импортирует значительный объём продовольственных и аграрных товаров, причём доля России в структуре иранского импорта устойчиво растёт [7].

По официальным данным, объём экспорта аграрной и продовольственной продукции из Ирана в Россию в 2024 г. превысил 1,5 млрд долларов США, и более половины этих поставок формируют сельскохозяйственные и пищевые товары [7]. В то же время Россия наращивает объёмы экспорта зерновых и продукции глубокой переработки, что способствует усилению интеграции агропромышленных комплексов двух стран [10]. Расширение научно-технического, инфраструктурного и инвестиционного взаимодействия становится важнейшей задачей двустороннего партнёрства на фоне мировых вызовов продовольственной безопасности и конкуренции на международных рынках.

В условиях современных глобальных трендов анализ факторов, форм и перспектив двусторонней кооперации России и Ирана в продовольственной и агропромышленной сферах приобретает научную и практическую актуальность.

Цель исследования: комплексный анализ современного состояния, ключевых направлений и перспектив развития продовольственной и агропромышленной кооперации между Россией и Ираном с учётом глобальных вызовов и региональных особенностей, а также выявление основных проблем и факторов, влияющих на эффективность двустороннего сотрудничества в аграрном секторе.

Материал и методы исследования. В работе использованы официальные статистические данные России и Ирана, отчёты ФАО, а также научные публикации и аналитические обзоры. Применялись сравнительный и статистический анализ, а также системный подход для выявления основных тенденций сотрудничества.

Результаты исследования и их обсуждение. Исследование показало, что сотрудничество России и Ирана в агропромышленной сфере развивается поступательно: возрастают товарооборот, совместные проекты и обмен технологиями. В то же время сохраняются проблемы в стандартизации, логистике и административных процедурах, что сдерживает раскрытие полного потенциала кооперации.

Современное состояние и потенциал агропромышленного сотрудничества между Россией и Ираном. В последние годы торгово-экономическое взаимодействие между Россией и Ираном демонстрирует устойчивый рост, особенно в агропромышленной сфере. Согласно статистике, за 2024 год объём экспорта сельскохозяйственной и продовольственной продукции из Ирана в Россию превысил 1,5 млрд долларов США, при этом более 50% торговли приходится именно на агропромышленные товары – фрукты, овощи, орехи, сухофрукты и продукции пищевой промышленности [7]. Тенденция к расширению перечня поставляемой продукции прослеживается за счёт увеличения экспорта не только традиционных товаров, таких как фисташки, гранаты, киви, но и высококачественной переработанной продукции – овощных консервов, соков и морепродуктов.

Российский рынок для иранских производителей остаётся одним из наиболее перспективных благодаря схожим требованиям в стандартах качества и географической близости. Так, в 2024 году поставки картофеля, лука и чеснока из Ирана заняли заметные доли в структуре российского импорта, постепенно вытесняя производителей из других стран [7]. Особый интерес для российских компаний представляют свежие овощи, зелень, томаты, а также фрукты, которые являются частью рационов российских домохозяйств. Рост экспорта объясняется не только погодными и логистическими преимуществами, но и активной интеграцией региональных компаний, в первую очередь провинции Гилян [7].

В то же время Россия сохраняет позиции крупного поставщика зерновых, мясной продукции, кондитерских изделий и напитков для иранского рынка. По официальным данным Союза экспортеров зерна, в 2024-2025 сельскохозяйственном году в Иран было поставлено около 2,8 млн тонн российского зерна, включая 600 тыс. тонн пшеницы [12]. Однако спрос на некоторые позиции, например пшеницу, варьируется в зависимости от урожайности в самом Иране [1]. На перспективу вектор сотрудничества смещается в сторону увеличения доли продукции с высокой добавленной стоимостью – растительных масел, муки, мясных изделий, что отражает стремление обеих стран к диверсификации товарного обмена [14].

Важным элементом агропромышленного партнёрства является развитие совместной логистической инфраструктуры, упрощение таможенных процедур и переход на расчёты в национальных валютах [16]. Это создаёт дополнительную привлекательность для бизнеса, снижает транспортные издержки и увеличивает скорость товарооборота между странами. Аналитики прогнозируют, что объём двусторонней торговли в аграрном секторе способен превысить 3 млрд долларов

к 2026 году при дальнейшем росте инвестиций и расширении партнёрских программ [16].

Так, современное состояние агропромышленной кооперации России и Ирана характеризуется высокой динамикой товарооборота, постепенным смещением структуры взаимных поставок к продукции глубокой переработки и активным развитием совместной логистики. Это формирует благоприятные предпосылки для дальнейшего усиления сотрудничества на фоне актуальных глобальных вызовов и изменений в мировой торговле.

Основные направления и формы кооперации. Агропромышленное сотрудничество между Россией и Ираном развивается в рамках комплексного договора о всеобъемлющем стратегическом партнёрстве, который подписан 17 января 2025 года в Москве президентом России Владимиром Путиным и президентом Ирана Масудом Пезешкианом и охватывает несколько ключевых направлений. В первую очередь, это расширение взаимного товарооборота сельскохозяйственной продукции и сырья. Планируется увеличение поставок иранской пшеницы, риса, шафрана, а Россия намерена наращивать экспорт сельскохозяйственной техники, удобрений, семян и продукции животноводства. Соглашения предусматривают постепенное снижение тарифных барьеров к 2027 году до 30%, что обусловит интенсивный рост товарооборота до ориентировочного уровня в 1 миллиард долларов ежегодно [6].

Среди форм кооперации особое место занимают совместные инвестиционные проекты и научно-техническое сотрудничество. В мае 2025 года был подписан Меморандум о взаимопонимании, который нацелен на модернизацию иранского сельского хозяйства с использованием российских технологий – таких как точное орошение и селекция засухоустойчивых культур. Ожидается, что это поможет превратить засушливые регионы Ирана в экспериментальные площадки для передовых агротехнологий. Кроме того, стороны работают над внедрением совместных программ по животноводству, включая селекцию птиц и внедрение новых видов гибридов [6, 13].

Логистическая составляющая играет немаловажную роль. Приоритетным проектом является железнодорожная ветка «Рашт-Астара» в составе Международного транспортного коридора «Север-Юг», которая позволит существенно сократить время и снизить издержки на доставку аграрной продукции между странами. Совместные инициативы по упрощению таможенного оформления и переходу на расчёты в национальных валютах создают благоприятные условия для устойчивого развития торговых связей и снижают валютные риски для предпринимателей [2, 6].

Также развивается обмен знаниями и подготовка кадров. Различные программы обучения специалистов аграрного сектора, обмен опытом в области ветеринарии, фитосанитарного контроля и цифровизации сельского хозяйства способствуют повышению эффективности производства и качества продукции [10].

Таким образом, основные направления кооперации охватывают товарный обмен, технологический трансфер, инвестиционные проекты, транспортно-логистическую интеграцию и научно-образовательное взаимодействие. Такая многоуровневая модель сотрудничества формирует прочную основу для долгосрочного партнерства двух стран в агропромышленном комплексе и способствует нейтрализации глобальных вызовов в продовольственной безопасности.

Проблемы и барьеры развития кооперации. Несмотря на очевидный потенциал и интенсивное развитие агропромышленного сотрудничества между Россией и Ираном, существуют серьезные проблемы и препятствия, которые замедляют углубление взаимных отношений. Одной из ключевых трудностей является сложность прохождения фитосанитарных и ветеринарных процедур, а также различия в технических стандартах, что нередко приводит к задержкам и дополнительным издержкам на границе [5]. Специалисты отмечают необходимость усиления координации между контролирующими органами обеих стран и унификации требований для упрощения экспорта и импорта продовольственной продукции [9].

Правовые и административные барьеры остаются значительным препятствием. Недостаточная прозрачность процедур оформления документов, бюрократические задержки и ограниченность доступа к финансированию для малых и средних предприятий затрудняют реализацию совместных проектов и инвестиционных программ. При этом политические риски, связанные с международными санкциями и нестабильной геополитической обстановкой, создают неопределенность и повышают издержки ведения бизнеса [6, 15].

Логистические проблемы также серьезно влияют на эффективность сотрудничества. Несмотря на развитие транспортных коридоров, таких как железнодорожная ветка «Рашт-Астара» в составе международного транспортного коридора «Север-Юг», инфраструктура пока не позволяет в полной мере воспользоваться преимуществами скоростных и экономичных перевозок. Кроме того, отсутствие эффективных схем мультимодальных перевозок и недостаток транспортных операторов, знающих специфику двустороннего обмена, замедляет рост товарооборота [6, 15].

Кроме того, существуют культурные и деловые различия между российскими и иранскими бизнес-средами, включая различия в стиле ведения переговоров, подходах к коммерческим рискам и понимании бизнес-процессов. Отсутствие широких общественных и социальных связей, а также ограниченное знание языков и деловых практик друг друга создают дополнительные сложности взаимодействия [15].

Для успешного преодоления существующих барьеров необходимо комплексное решение, включающее синхронизацию административных процедур, развитие инфраструктуры, создание совместных финансовых механизмов поддержки и более активное взаимодействие на уровне научно-образовательных и профессиональных обменов. Без устранения этих проблем

дальнейшее развитие кооперации будет сдерживаться, несмотря на высокий потенциал и взаимную заинтересованность сторон.

Перспективы и сценарии развития взаимодействия. Анализ текущих трендов и политико-экономических факторов свидетельствует о наличии сильной базы для углубления продовольственной и агропромышленной кооперации между Россией и Ираном в ближайшие годы. Одним из ключевых перспективных направлений является расширение взаимной торговли за счёт снижения тарифных барьеров и упрощения ветеринарно-санитарных требований. Российское Министерство сельского хозяйства и иранские партнёры активно обсуждают совместные программы по развитию животноводства, селекции и внедрению современных агротехнологий, что позволит повысить конкурентоспособность продукции на внешних рынках [9, 10].

Прогнозируется, что к 2026 году объём товарооборота в аграрном секторе между двумя странами может превысить 3 миллиарда долларов США, учитывая уже заключённые соглашения о стратегическом партнёрстве и действующие торговые механизмы. Большое внимание уделяется инвестированию в модернизацию производственных мощностей, открытию новых перерабатывающих предприятий и развитию транспортных коридоров, в частности железнодорожной линии «Рашт-Астара» в рамках международного транспортного коридора «Север-Юг» [8, 10].

Сценарии развития сотрудничества могут варьироваться от умеренного расширения текущих форм взаимодействия до глубокой интеграции с формированием совместных инновационных агропромышленных кластеров и научно-образовательных центров. Во многих официальных документах подчеркивается интерес к развитию обмена кадрами и образовательных программ для подготовки специалистов высочайшего уровня, что будет стимулировать инновации и технологический трансфер [9].

Однако сотрудничество остаётся уязвимым к геополитическим и экономическим рискам, включая санкционные режимы, глобальные колебания цен на сырьевые товары, а также внутренние административные барьеры. Тем не менее, обе страны демонстрируют готовность к синергетическому развитию, используя свои конкурентные преимущества и стратегические интересы для создания устойчивой системы двустороннего партнёрства [11, 15].

В целом, перспектива развития продовольственной и агропромышленной кооперации между Россией и Ираном выглядит оптимистично, при условии продолжения институционального диалога, улучшения логистики и инвестиций в инновационные проекты. Эти шаги способны значительно повысить продовольственную безопасность обоих государств и укрепить их позиции на международной арене.

Выводы. Продовольственная и агропромышленная кооперация между Россией и Ираном в последние годы демонстрирует значительный прогресс и обладает высоким потенциалом для дальнейшего развития. Несмотря на существующие проблемы и барьеры, взаимный интерес, подкреплённый

стратегическим партнёрством, способствует активному расширению товарооборота и углублению технологического и научного сотрудничества. Россия и Иран уже сегодня взаимодействуют в области обмена сельскохозяйственной продукцией, внедрения инновационных агротехнологий, совместных инвестиционных проектов и развития логистики, что способствует укреплению продовольственной безопасности обеих стран [4, 10].

Подписание и реализация комплексного стратегического партнёрства обеспечивают устойчивую институциональную базу для развития новых форм взаимодействия, повышения торгового оборота в агросекторе до нескольких миллиардов долларов и создания совместных производственно-инновационных кластеров. Перспективные направления включают не только товарооборот, но и совместную подготовку кадров, обмен опытом в области селекции, ветеринарии и цифровизации сельского хозяйства. В то же время важным остаётся преодоление существующих административных, логистических и правовых препятствий, требующих комплексного и согласованного решения [10, 15].

Таким образом, развитие агропромышленной кооперации между Россией и Ираном является искусственно регулируемым процессом с большими возможностями, формирующим новое пространство устойчивого экономического партнёрства. Продолжение институционального диалога, укрепление финансового сотрудничества и расширение технологических обменов позволят реализовать потенциал двусторонних отношений, способствуя как национальным, так и региональным интересам в области продовольственной безопасности и экономического роста.

Список использованных источников:

1. Belova, I.N. Iran's trade and economic relations with Russia // RUDN Journal of Economics. – 2025. – Vol. 33, №2. – С. 199-212 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journals.rudn.ru/economics/article/view/45438>
2. Fast Eurasian Agro-Express Green Corridor To Be Extended To Iran, UAE & Mongolia // Russia's Pivot to Asia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russiaspivottoasia.com/fast-eurasian-agro-express-green-corridor-to-be-extended-to-iran-uae-mongolia/>
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Global food security challenges and drivers [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/2155a8ef-206a-40e1-821e-f83a80a66c36/content>
4. Iran says agricultural trade with Russia could hit \$700 mln by 2026 // Al Mayadeen English [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://english.almayadeen.net/news/Economy/iran-says-agricultural-trade-with-russia-could-hit-700mln-b>
5. Iran urges removal of barriers to agricultural exports to Russia // Tehran Times [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tehrantimes.com/news/508719/Iran-urges-removal-of-barriers-to-agricultural-exports-to-Russia>

6. Iran-Russia Strategic Alliance: A New Frontier for Agricultural and Financial Investments // Ainvest [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ainvest.com/news/iran-russia-strategic-alliance-frontier-agricultural-financial-investments-2504/>
7. Iran-Russia Trade: Export Statistics, Key Products Market Opportunity [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://abrishamroad.com/blog/iran-russia-trade-2024-export-statistics-key-products-market-opportunities>
8. Orenburg and Iran's Economic Partnership // SpecialEurasia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.specialeurasia.com/2025/03/03/orenburg-iran-economy/>
9. Russia and Iran Discuss Prospects for Cooperation in Agriculture // Dairy News [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dairynews.today/news/russia-and-iran-discuss-prospects-for-cooperation-in-agriculture.html>
10. Russia and Iran plan to expand cooperation in agriculture // Tridge [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tridge.com/news/russia-and-iran-plan-to-expand-cooperation-i-mbsqzq>
11. Russia and Iran strengthen agricultural cooperation // Ministry of Commerce of Russia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mcx.gov.ru/en/news/Russia-and-Iran-strengthen-agricultural-cooperation/>
12. Russia discussing expanding agro sales channels with Iran // Interfax [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/109852/>
13. Russia's Agriculture Ministry proposes to Iran to establish joint program to breed chickens // Interfax [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/109204/>
14. Russian Agricultural Exports to Unfriendly Countries Reduced to 10% of Annual Production // Russia's Pivot to Asia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russiaspivottoasia.com/russian-agricultural-exports-to-unfriendly-countries-reduced-to-10-of-annual-production/>
15. Sources of (In)Coherence between Russia and Iran // PIR Center [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pircenter.org/en/editions/hot-topic-%E2%84%96-4-15-2025-long-time-no-strategic-partnership-sources-of-incoherence-between-russia-and-iran/>
16. Surging Iran-Russia Trade Ties in 2025 – Unlocking Lucrative Opportunities for Ceramic Tile Exports // Cerampakhsh [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cerampakhsh.com/mag/surging-iran-russia-trade-ties-in-2025-unlocking-lucrative-opportunities-for-ceramic-tile-exports>

УДК 33

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ СТРОИТЕЛЬСТВА МАГИСТРАЛЬНЫХ ГАЗОПРОВОДОВ

Чернышов Дмитрий Александрович,
Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный
университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: chernyshov_dmitry23@mail.ru

Аннотация. В данной работе анализируются современные подходы и наиболее эффективные методы управления рисками, применяемые при реализации инвестиционных проектов строительства магистральных газопроводов. Рассмотрены ключевые особенности внедрения систем риск-менеджмента, выявлены принципы их функционирования и организована сравнительная оценка моделей оценки рисков с учетом их достоинств и ограничений. Особое внимание уделено идентификации факторов риска, возникающих на этапе эксплуатации газотранспортных объектов.

Annotation. This paper analyzes modern approaches and the most effective risk management methods used in the implementation of investment projects for the construction of main gas pipelines. The key features of the implementation of risk management systems are considered, the principles of their functioning are identified, and a comparative assessment of risk assessment models is organized, taking into account their advantages and limitations. Special attention is paid to the identification of risk factors that arise during the operation phase of gas transmission facilities.

Ключевые слова: магистральный трубопровод, надежность эксплуатации, безопасность, строительные риски, оценка рисков, инвестиционный проект.

Key words: main pipeline, operational reliability, safety, construction risks, risk assessment, investment project.

Введение. Актуальность. Магистральные газопроводы представляют собой критически важные элементы топливно-энергетической инфраструктуры, обеспечивая транспортировку углеводородного сырья от зон добычи к перерабатывающим предприятиям и конечным потребителям. Учитывая значимость и техническую сложность этих объектов, они относятся к числу наиболее ответственных инженерных сооружений.

При проектировании газотранспортных систем ключевое значение имеет обеспечение надежного и безопасного функционирования при сохранении проектной пропускной способности. Интеграция системы управления рисками в процессы строительства и эксплуатации магистральных газопроводов направлена на минимизацию последствий неопределенности и повышение устойчивости функционирования инфраструктуры.

Методы управления рисками

Анализ практики стратегического управления газотранспортной инфраструктурой позволяет выделить следующие характерные особенности:

- уникальные условия принятия управленческих решений, обусловленные масштабом и специфическими особенностями строительства;
- высокая многопараметричность и сложность решаемых задач;
- существенная неопределенность в отношении политических, экономических и социальных последствий инвестиционной деятельности;
- наличие множества противоречивых критериев при выборе оптимальной стратегии;
- необходимость принятия быстрых и обоснованных решений.

Развитие газотранспортной системы должно обеспечивать энергетическую безопасность государства, минимизацию экологических рисков, повышение экономической эффективности и внедрение инноваций. Достижение этих целей обеспечивается идентификацией и снижением экономических рисков, которые могут повлечь значительные финансовые потери [1]. Снижение уровня риска реализуется через исключение угроз, предотвращение их возникновения, уменьшение возможных последствий, управление влияющими факторами и компенсацию уже возникшего ущерба.

Особое внимание в системе управления рисками уделяется коммерческим рискам, которые отражают вероятность финансовых убытков, возникающих в ходе хозяйственной деятельности предприятия. Наиболее распространенные методы управления рисками включают принятие риска, его частичное или полное избегание, передачу ответственности (в том числе через страхование), а также предотвращение и уменьшение возможных убытков. Выбор конкретного метода определяется сочетанием величины потенциальных потерь и финансовых возможностей предприятия. При этом ключевым принципом выступает концепция приемлемого риска, согласно которой управление угрозами, не имеющими катастрофического характера, должно осуществляться с учетом экономической целесообразности.

Эффективное управление рисками охватывает весь жизненный цикл проекта и предполагает выполнение следующих последовательных этапов: выявление рисков, количественную оценку вероятности их возникновения и масштабов последствий, разработку мер реагирования, оценку остаточных рисков, контроль и мониторинг, а также корректировку стратегии управления. Оценка рисков проводится на всех стадиях проекта: на этапе предварительного обсуждения проектных решений, в процессе тендерных процедур и заключения контрактов, при строительстве объекта, а также на стадии эксплуатации и технического обслуживания [2].

Модели оценки рисков

Для анализа угроз применяются различные модели, позволяющие прогнозировать вероятные события и количественно оценивать уровень рисков. Основная цель таких моделей заключается в формировании объективной картины угроз и оценке их влияния на ход реализации проекта [3].

Среди наиболее распространенных моделей выделяются:

Матричная модель, которая основывается на сопоставлении вероятности наступления неблагоприятного события с тяжестью его последствий. Данный

подход отличается простотой и наглядностью, однако не учитывает взаимосвязи между факторами риска.

Вероятностная модель, представляющая собой математико-статистический инструмент, основанный на анализе эмпирических данных о происшествиях и авариях, позволяющий получить точные количественные оценки рисков.

Индексная модель, эффективно применяемая в строительстве трубопроводов, поскольку позволяет анализировать динамику изменения уровня риска, выявлять влияние отдельных факторов и осуществлять сравнительный анализ различных сценариев.

Модель	Применение
Матричная	Быстрая приоритизация рисков, стратегическое планирование, отчётность.
Вероятностная	Точный количественный анализ в АЭС, авиации, финансах и страховании.
Индексная	Сравнительный анализ рисков в ИТ-безопасности, аудите и при выборе поставщиков.

Рис. 1 Применение моделей оценки рисков

Матричная модель является упрощенным инструментом оценки рисков, основанным на анализе вероятности наступления негативного события и его потенциальных последствий. В зависимости от этих параметров риск классифицируется как высокий, средний или низкий. Каждая опасность представляется в виде ячейки матрицы, положение которой определяется сочетанием вероятности и тяжести последствий [4]. Опасности с высокой вероятностью и значительными последствиями располагаются в верхней части матрицы. Опасность определяется как потенциальное событие, способное при определенных условиях привести к ущербу. Основным ограничением применения матричных моделей является невозможность учета всех факторов риска и их взаимосвязей. Вместе с тем, данный подход обеспечивает структурированный анализ и описание рисков с учетом их вероятности и последствий.

Вероятностная модель оценки рисков представляет собой сложный математико-статистический инструмент, который использует эмпирические данные о потенциальных угрозах и аварийных ситуациях [5]. Такая модель позволяет количественно определить уровень риска и часто именуется количественной или численной оценкой рисков.

Индексная модель широко применяется при оценке рисков в строительстве трубопроводов. Этот метод позволяет решать задачи, связанные с оценкой изменений уровня риска, выявлением влияния отдельных факторов на результат, анализом динамики показателей при изменении структуры проекта, а также пересчетом параметров для их сравнения. К ключевым событиям и условиям

присваиваются численные значения в баллах, что обеспечивает комплексное представление о рисках в системе магистральных газопроводов.

Факторы риска

Рыночная система оказывает существенное влияние на жизненный цикл инвестиционного строительного проекта, поскольку успех вложений капитала напрямую зависит от грамотного планирования, точных прогнозов состояния рынка и адекватной оценки ресурсов, доступных для реализации проекта. Эффективное управление инвестиционным проектом предполагает максимизацию положительного воздействия рыночных и внутренних факторов, а также минимизацию негативных последствий риска для ключевых показателей проекта, таких как срок реализации, стоимость и качество строительства [6].

Одним из современных подходов к управлению рисками является комплексная методика верификации «от факторов к последствиям». Этот метод позволяет не только выявлять потенциальные источники риска, но и строить причинно-следственные связи, прогнозировать развитие рисков от их возникновения до возможных последствий, а также разрабатывать меры по их предотвращению или снижению ущерба.

На практике схема верификации рисков включает несколько этапов: определение области реализации проекта, идентификация основных элементов внутренней и внешней среды, оценка вероятности возникновения рисков и анализ их возможного влияния на показатели проекта. Схема верификации рисков представлена на рисунке 2.

На этапе строительства ключевыми источниками риска являются:

1. Природно-климатические факторы. Экстремальные погодные условия, сезонные колебания температуры и осадков могут приводить к задержкам в строительстве, поломкам оборудования и увеличению аварийных ситуаций. Эти факторы напрямую влияют на сроки выполнения работ и на стоимость строительства объектов, например, трубопроводов и промышленных сооружений. Эффективное управление рисками включает мониторинг погодных условий, разработку запасных планов работ и использование устойчивых технологий строительства [7].

2. Регулятивные факторы. Изменения в законодательстве, требования к лицензированию и получению разрешений могут привести к приостановке строительства. Дополнительные согласования проектной документации и увеличение эксплуатационных расходов могут вызвать перерасход бюджета. Для минимизации этого риска рекомендуется поддерживать регулярный контакт с органами власти, заранее учитывать возможные изменения в нормативной базе и включать соответствующие резервы в проектный бюджет.

3. Ценовые факторы. Колебания цен на строительные материалы, оборудование и услуги подрядчиков могут существенно повлиять на выполнение бюджета проекта. Кроме того, несвоевременное финансирование приводит к замедлению работы контрагентов и увеличению общего срока строительства. Для снижения этих рисков используют механизмы долгосрочных контрактов, страхование цен и регулярный мониторинг рынка строительных ресурсов.

4. Финансово-организационные факторы. Задержки в финансировании, нехватка квалифицированных кадров и логистические сбои представляют собой операционные риски. Для смягчения их воздействия

применяются такие меры, как тщательное планирование графика поставок, создание резервов ключевых ресурсов и использование современных инструментов управления проектами, включая ПО для контроля бюджета и сроков [8].

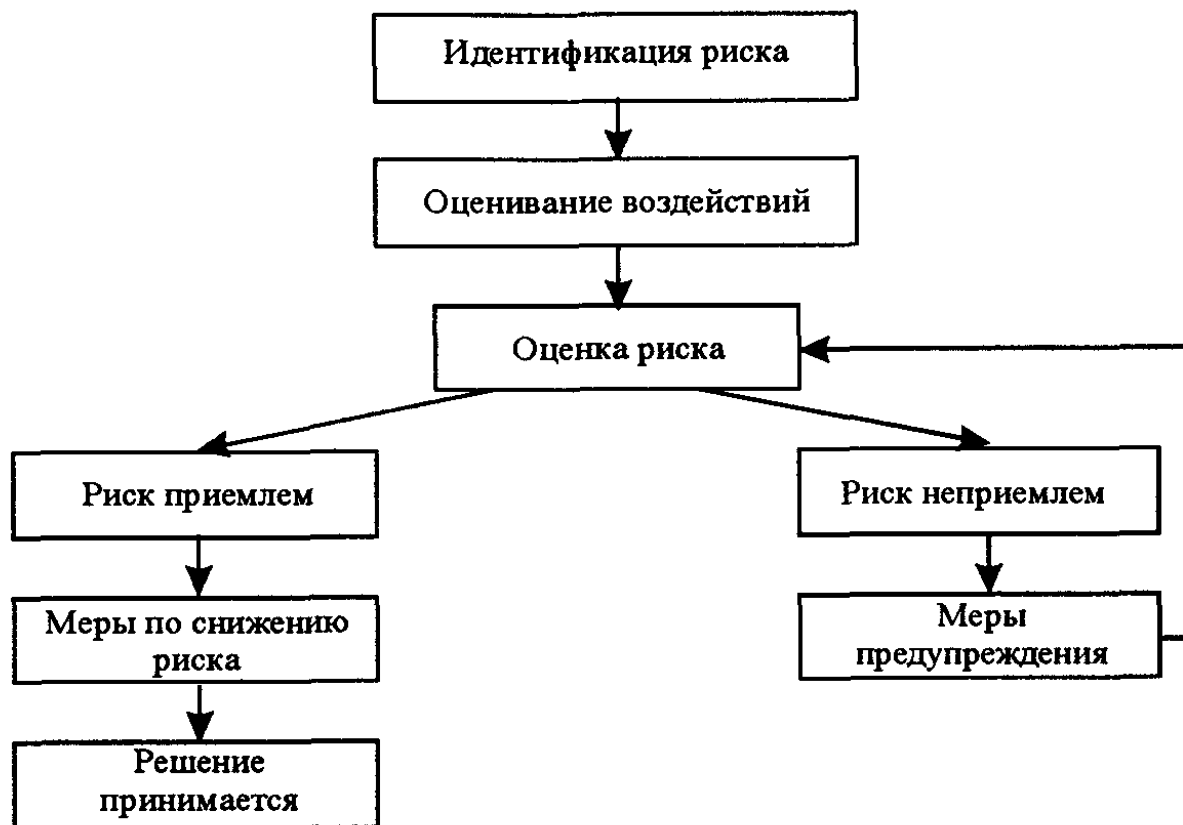


Рис. 2 Схема верификации рисков

Выводы. Эффективное управление рисками в процессе строительства магистральных газопроводов требует комплексного и системного подхода, который учитывает множество факторов, способных повлиять на ход и результаты реализации проекта. Такой подход включает детальный анализ природных, технических, экономических и организационных условий, оценку вероятности возникновения неблагоприятных событий, а также разработку и внедрение превентивных мер, направленных на снижение как вероятности, так и тяжести потенциальных рисков.

Особое внимание в управлении рисками уделяется постоянному мониторингу состояния объекта, что позволяет своевременно выявлять отклонения от плановых показателей, корректировать графики работ и оперативно принимать решения для минимизации негативных последствий. Качество анализа, планирования и мониторинга напрямую влияет на результативность инвестиционной деятельности, обеспечивая более точное соблюдение сроков строительства, контроль бюджета и снижение вероятности аварийных ситуаций.

Применение комплекса методов и моделей управления рисками – включая количественные и качественные подходы, сценарное моделирование, оценку причинно-следственных связей и интеграцию с современными системами управления проектами – позволяет систематизировать процесс оценки рисков, прогнозировать их развитие и вырабатывать оптимальные решения для снижения потенциальных убытков. Это способствует не только повышению финансовой устойчивости проекта, но и улучшению его технологической надежности, безопасности и качества строительства.

Таким образом, комплексное управление рисками становится ключевым инструментом повышения эффективности реализации инвестиционных проектов в строительстве магистральных газопроводов, обеспечивая надежность, предсказуемость и устойчивость проекта на всех этапах его жизненного цикла. Эффективная система управления рисками позволяет формировать стратегические преимущества для компании, снижать финансовые и технологические потери, а также создавать условия для своевременной и безопасной эксплуатации построенных объектов.

Список использованных источников:

1. Короленок А.М. Анализ технологического риска при ремонте магистральных газопроводов. // Научно-технический сборник «Магистральные и промысловые трубопроводы: проектирование, строительство, эксплуатация, ремонт». – 2022. – № 2. – С. 48-53.
2. Короленок В.А. Основные задачи количественного анализа технологического риска. // Улько Н.И., Короленок В.А., Миклуш А.С. Территория Нефтегаз. – 2014. – № 11. – С. 46-49.
3. Липский В.К. Надежность и безопасность магистрального газопровода. // Тезисы докладов по проблемам обеспечения безопасности при эксплуатации и техническом обслуживании трубопроводов и оборудования. – 2016. – С. 12-15.
4. Методические подходы к управлению рисками магистральных трубопроводов на всех этапах жизненного цикла. // Жовтуля Л.Я., Карпаш М.О. // NDT Days 2016. – 2016. – С. 91-94.
5. Честиков М.В. Методологические принципы управления рисками при проектировании газотранспортных систем. // Проблемы анализа риска. Т. 16. 2009. С. 22-39
6. Цветков В.А., Петренко Н.Н. Управление рисками инвестиционно-строительных проектов в нефтегазовом комплексе // Трубопроводный транспорт: теория и практика. – 2020. – № 4 (86). – С. 32-37.
7. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Риск-менеджмент: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2019. – 304 с.
8. Тимофеева Л.А., Соколова А.В. Оценка рисков аварий на магистральных газопроводах с использованием вероятностных методов // Вестник науки и образования. – 2021. – № 5 (116). – С. 45-50.

УДК 336.77

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЙ О БАНКАХ И КРЕДИТЕ

Канкулов Алихан Ахмедович,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва

E-mail: alihan.kank@yandex.ru

Аннотация. В работе систематизированы и проанализированы три ключевые парадигмы современной теории банковской деятельности: финансового посредничества, частичного резервирования и создания денег. Показано, что классическая модель финансового посредничества рассматривает банки как пассивных трансмиттеров сбережений в инвестиции, однако она не объясняет рост денежной массы в периоды активного кредитования. Теория частичного резервирования демонстрирует механизмы мультипликации депозитов, но её предпосылки по мгновенному и полному расходованию резервов редко реализуются на практике. Концепция создания кредита «из ничего» подтверждена эмпирическими исследованиями и подчеркивает активную роль банков в эмиссии денег. Исследование раскрывает влияние технологических инноваций – криптовалют, DeFi и центральных банковских цифровых валют – на трансформацию традиционных функций банков. Используя историко-генетический, эмпирический и сравнительный методы, авторы выявили методологические пробелы в современных теориях и предложили направления дальнейших исследований в области банковского регулирования и финансовых технологий.

Abstract. The paper systematizes and analyzes three key paradigms of the modern theory of banking: financial intermediation, fractional reserve and money creation. It is shown that the classical model of financial intermediation considers banks as passive transmitters of savings into investments, but it does not explain the growth of the money supply during periods of active lending. The theory of partial reserves demonstrates the mechanisms of deposit multiplication, but its prerequisites for the instant and complete expenditure of reserves are rarely implemented in practice. The concept of creating a loan "out of nothing" is confirmed by empirical research and emphasizes the active role of banks in issuing money. The study reveals the impact of technological innovations – cryptocurrencies, DeFi, and central banking digital currencies – on the transformation of traditional banking functions. Using historical, genetic, empirical, and comparative methods, the authors identified methodological gaps in modern theories and suggested directions for further research in the field of banking regulation and financial technology.

Ключевые слова: банк, кредит, посредничество, деньги, теория, методология, финансы.

Key words: bank, credit, mediation, money, theory, methodology, finance.

Введение. Актуальность. Банки и кредитные отношения выступают фундаментальными элементами экономической системы, обеспечивая

перераспределение финансовых ресурсов, стимулирование инвестиций и поддержание экономической стабильности. Их роль в современной экономике невозможно переоценить: они не только аккумулируют сбережения и предоставляют займы, но и формируют денежную массу, влияя на инфляцию, занятость и экономический рост.

Целью данной работы является систематизация теоретических аспектов науки о банках и кредите и анализ их адаптации к современным реалиям.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: систематизация основных теоретических парадигм банковской деятельности (посреднической, частичного резервирования, создания кредита); оценка современных научных дискуссий о функциях банков, включая влияние технологических инноваций, таких как криптовалюты и цифровые валюты центральных банков (CBDC).

Методология исследования объединяет философский анализ концептуальных оснований банковской деятельности, синтез разнородных теоретических подходов, а также сравнительный анализ эволюции институтов и идей в различные исторические периоды. Философский анализ позволил выявить онтологические и эпистемологические предпосылки ключевых теорий, раскрывая их связь с экономической реальностью. Синтез применялся для интеграции выводов историко-генетического подхода, данных эмпирических исследований и теоретических моделей. Сравнительный анализ обеспечил сопоставление функциональных особенностей банковских систем в разных эпохах, а также оценку влияния технологических инноваций на трансформацию кредитных отношений.

Основная часть. Современная наука о банковской деятельности остается одной из наименее формализованных областей экономической теории. Несмотря на многовековую историю изучения роли банков в экономике, академическое сообщество до сих пор не пришло к консенсусу относительно их фундаментальных функций. Дискуссии продолжаются как в теоретических работах, так и в прикладных исследованиях, отражая глубокие методологические и идеологические разногласия. Три основные концепции – теория финансового посредничества, теория частичного резервирования и теория создания кредита – оспаривают друг друга, каждая, опираясь на авторитетные имена и эмпирические аргументы.

Теория финансового посредничества, доминирующая в современной экономической литературе, рассматривает банки как институты, выполняющие роль классических посредников между сберегателями и заемщиками. Согласно этой концепции, банки аккумулируют краткосрочные депозиты, характеризующиеся высокой ликвидностью и низким риском, и трансформируют их в долгосрочные кредиты, которые, напротив, сопряжены с повышенными рисками и низкой ликвидностью. Эта идея восходит к фундаментальным работам Кейнса 1930-х годов, который утверждал, что инвестиции требуют предварительного накопления сбережений, а банки выступают ключевым каналом их мобилизации. Кейнсианские модели роста Харрода (1939) и Домара (1947), хотя и не включали банки в явном виде,

заложили основу для понимания их роли как пассивных передаточных механизмов. В этих моделях устойчивый экономический рост достигается при условии, что норма сбережений соответствует капиталоемкости производства, однако сам процесс трансформации сбережений в инвестиции оставался за пределами анализа, что подверглось критике со стороны таких экономистов, как Джоан Робинсон, отмечавшей, что подобный подход игнорирует активную роль банков в создании денег и управлении ликвидностью [8].

Развитие теории финансового посредничества связано с работами Тобина 1963 года, который аргументировал, что различия между банками и небанковскими финансовыми учреждениями обусловлены не фундаментальными свойствами, а регулированием. Например, резервные требования и потолки процентных ставок, исторически накладываемые на банки, создавали иллюзию их уникальности. В условиях дерегулирования, как в Великобритании после отмены резервных требований в 1981 году, границы между банками и другими посредниками стираются, что подтверждает тезис Герли и Шоу о том, что банки – лишь один из множества типов финансовых институтов. Современные исследования, включая модель Даймонда и Дибвига, углубили понимание роли банков в управлении рисками ликвидности. Авторы демонстрируют, что банки минимизируют дисбаланс между краткосрочными обязательствами (депозитами) и долгосрочными активами (кредитами) через диверсификацию портфеля и создание пулов ликвидности. Однако даже в этих работах подчеркивается, что банки не создают деньги – они оптимизируют распределение существующих ресурсов. Учебники по денежно-кредитной экономике таких авторов как Касу [4] и Кечетти [5], повторяют этот тезис, определяя финансовое посредничество как процесс, при котором «избыточные единицы депонируют средства, а банки кредитуют дефицитные единицы», исключая возможность эндогенного создания денег.

Критика теории финансового посредничества фокусируется на её неспособности объяснить рост денежной массы в условиях, когда объем кредитования превышает доступные депозиты. Например, в периоды экономических бумов банки часто расширяют кредитование без пропорционального увеличения депозитной базы, что противоречит базовым постулатам модели. Более того, как отмечает Вернер, в послевоенный период развивающиеся страны активно привлекали иностранные займы через международные банки, что привело к росту внешней задолженности, но не сопровождалось адекватным увеличением внутренних сбережений, ставя под сомнение тезис о необходимости предварительного накопления ресурсов [11].

Теория частичного резервирования, в отличие от предыдущей, признает, что банковская система в целом способна создавать деньги через механизм мультипликации депозитов. Основы этой концепции были заложены Филлипсом и Криком, которые ввели понятие «денежного мультипликатора». Согласно их модели, первоначальный депозит при резервном требовании приводит к экспоненциальному расширению денежной массы. Например, при норме резервирования 10% депозит в 1000 долларов теоретически генерирует совокупную денежную массу в 10 000 долларов. Однако, как подчеркивает Самуэльсон П., отдельный банк не может автономно создавать кредит –

выданные средства быстро покидают его баланс через расходы заемщиков, что иллюстрируется моделью «цепочки депозитов». В этой модели банк А, получив депозит, резервирует часть средств (например, 20%) и выдает кредит, который поступает в банк Б, повторяющий цикл. В итоге суммарный прирост депозитов многократно превышает первоначальный вклад [2].

Однако эта модель критикуется за идеализированность. Уиттлси отмечает, что она предполагает полное и мгновенное использование резервов, отсутствие наличных у заемщиков и стабильную норму резервирования – условия, редко соблюдаемые в реальности. Например, после финансового кризиса 2008 года банки США накапливали избыточные резервы, что привело к падению эффективного мультипликатора с 9.0 в 2008 году до 3.0 в 2020 году. Аналогичные тенденции наблюдались в еврозоне, где коэффициент мультипликации снизился с 8.1 в 2003 году до 4.2 в 2020 году. Современные интерпретации теории, такие как учебник Стиглица, смещают акцент на роль центрального банка, подчеркивая, что «депозиты создаются электронными записями, но отдельный банк не осознает своей роли в этом процессе». В поздних изданиях Самуэльсона, начиная с 1995 года, модель формализуется через уравнение $M = m \times B$, где m – мультипликатор, а B – денежная база, однако эмпирические данные демонстрируют нестабильность мультипликатора, зависящего от поведения банков и населения [9].

Теория создания кредита предлагает радикально иную интерпретацию, утверждая, что банки генерируют деньги «из ничего» через бухгалтерские записи при выдаче кредитов. В далеком 1856 году Маклеод, один из ранних сторонников этой идеи, называл банковский кредит «капиталом, созданным из ничего», подчеркивая, что банкиры не ссужают депозиты, а создают кредит через учетные операции. Шумпетер Й. развил эту концепцию, связав создание кредита с финансированием инноваций. По его мнению, банки выполняют функцию «социального отбора», выбирая перспективные предпринимательские проекты и обеспечивая их ресурсами через эмиссию новых денег, что он назвал «созидательным разрушением». Кейнс в «Трактате о денежной реформе» поддержал этот подход, заявив, что «объем кредита, созданного банками, определяет внутренний уровень цен», однако в «Общей теории» он дистанцировался от радикальных выводов, признав влияние «денежной базы» (резервов центрального банка) на кредитную активность [1].

Эмпирические исследования предоставили убедительные доказательства в пользу теории создания кредита. Эксперимент Вернера, проведенный в сотрудничестве с японским банком, продемонстрировал, что банк зачислил 100 млн иен на счет заемщика без предварительного привлечения депозитов или резервов. Баланс банка показал одновременный рост активов (кредит) и пассивов (депозит заемщика), что подтвердило тезис о создании денег *ex nihilo*.

Посткейнсианские экономисты, такие как Мур, интегрировали эти идеи в макроэкономические модели, утверждая, что денежная масса формируется эндогенно в ответ на спрос заемщиков, а центральный банк пассивно удовлетворяет потребность в резервах. Тем не менее, в большинстве современных учебников, включая книги Мишкина, теория игнорируется или упоминается как маргинальная, что отражает идеологические и методологические разногласия в академическом сообществе [10].

Современные дискуссии о природе банковской деятельности остаются острыми. Сторонники теории финансового посредничества (Diamond, 1984) акцентируют роль банков в снижении информационных асимметрий через «делегированный мониторинг» заемщиков, но отрицают их способность создавать деньги. Теория частичного резервирования, доминирующая в образовательных программах, сталкивается с критикой из-за несоответствия эмпирическим данным: исследования Банка Англии показали, что мультипликатор эффективен лишь в условиях жесткого контроля за резервами, что редко наблюдается в реальности. Теория создания кредита, несмотря на экспериментальные подтверждения, оспаривается критиками, такими как Кохрэн, которые утверждают, что она противоречит принципу двойной записи, однако сторонники парируют, что равенство баланса сохраняется через синхронный рост активов и пассивов [6].

Новые технологические вызовы, включая развитие криптовалют и цифровых банковских лицензий, усиливают актуальность этих споров. Стейблкоины, такие как USDT, функционируют по логике частичного резервирования, где эмиссия обеспечена резервами, в то время как децентрализованные финансы (DeFi) имитируют создание кредита через смарт-контракты, позволяя пользователям получать займы под залог криптоактивов без участия традиционных банков. Центральные банки, в свою очередь, рассматривают цифровые валюты (CBDC) как инструмент прямого контроля денежной массы, что может минимизировать роль коммерческих банков в будущем. Эти инновации требуют пересмотра традиционных теоретических рамок. Например, модель «цифрового мультипликатора», представленная сотрудниками Банка международных расчетов, предполагает, что CBDC позволят центральным банкам управлять денежным предложением без посредничества коммерческих банков, что радикально изменит их роль в экономике [3].

Методологические проблемы сохраняются: большинство макроэкономических моделей, включая DSGE (Dynamic Stochastic General Equilibrium), исключают банковский сектор или сводят его к посредническим функциям. Работы Жерали, интегрирующие банки в DSGE-модели, остаются исключением, что затрудняет анализ их реального влияния на экономические циклы [7]. Таким образом, разрешение многовекового спора о природе банковской деятельности требует не только дальнейших эмпирических исследований, но и фундаментального переосмысления теоретических парадигм в контексте цифровой трансформации финансовой системы, где традиционные границы между деньгами, кредитом и посредничеством постепенно размываются.

Выводы. Современные дискуссии о функциях банков, включая споры между теориями финансового посредничества, частичного резервирования и создания кредита, остаются неразрешенными. Эмпирические исследования (Банк Англии, МВФ) подтверждают, что банки способны генерировать деньги через кредитование, что ставит под сомнение классические модели, основанные на предварительных сбережениях. Технологические инновации, такие как криптовалюты, DeFi и цифровые валюты центральных банков (CBDC),

усиливают необходимость пересмотра традиционных концепций. Эти инструменты не только меняют структуру финансовых рынков, но и бросают вызов монополии банков на эмиссию кредита, требуя новых регуляторных и теоретических подходов.

Методология работы, основанная на философском анализе, синтезе разнородных теорий и сравнительном историческом подходе, позволила выявить преемственность идей и их адаптацию к меняющимся условиям. Например, идеи Й. Шумпетера о кредите как двигателе инноваций находят отражение в современных стартап-экосистемах, а критика Ф. Хайека и Х. Мински предупреждает о рисках кредитных пузырей в эпоху цифровых финансов.

Перспективы дальнейших исследований связаны с необходимостью интеграции банковского сектора в модели, учитывающие цифровую трансформацию. Это включает анализ влияния CBDC на денежно-кредитную политику, изучение устойчивости DeFi-платформ к кризисам, а также разработку регуляторных механизмов, балансирующих инновации и стабильность. Междисциплинарный подход, объединяющий экономику, право и компьютерные науки, становится ключевым для понимания будущего кредитно-банковских систем.

Список использованных источников:

1. История и методология науки о деньгах, кредите и банках: учеб. пособие / В. З. Баликоев, Н. Г. Протас ; под общ. ред. В. З. Баликоева ; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. – Новосибирск : НГУЭУ, 2020 – 215 с.
2. Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д. Экономика : учебник. – 20-е изд., обновл. – Москва : Вильямс, 2024. – 2 т.
3. Bank of England. Central Bank Digital Currency: Opportunities, Challenges and Design. – 2020. – URL: <https://www.bankofengland.co.uk> (дата обращения: 20.03.2025).
4. Casu, Barbara and Girardone, Claudia, Bank Competition, Concentration and Efficiency in the Single European Market (2005). Essex Finance Centre Discussion Paper No. 05/02
5. Cecchetti S. G. Money, banking and financial markets: учебник. – Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2020. – 688 с.
6. Cochrane J. H. New-Keynesian Liquidity Trap // NBER Working Paper Series. – 2014. – No. 19476. – 50 p.
7. Gerali A., Neri S., Sessa L., Signoretti F. M. Credit and banking in a DSGE model of the Euro Area // Journal of Money, Credit and Banking. – 2010. – Vol. 42. – No. 6. – P. 107-141.
8. Le Van, C. (2023). Comparing the Harrod-Domar, Solow and Ramsey growth models. *Frontiers in Research Economics and Policy*, 3(2), 167-184.
9. McLeay M., Radia A., Thomas R. Money creation in the modern economy // Bank of England Quarterly Bulletin. – 2014. – Vol. 54, No. 1. – P. 14-27.
10. Mishkin F. S. The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. – 12th ed. – Pearson, 2021. – 720 p.
11. Werner, Richard. (2015). A lost century in economics: three theories of banking and the conclusive evidence. *International Review of Financial Analysis*.

УДК 005.511

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ КАК
ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

*Гаврилова Анастасия Александровна,
Санкт-Петербургский государственный экономический
университет, г. Санкт-Петербург*

E-mail: anastasia110602@yandex.ru

Аннотация. В условиях современной динамично развивающейся экономики и постоянных трансформаций бизнес-среды, эффективное управление изменениями становится критически важным фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций. Проектирование изменений выступает в качестве системного инструмента, позволяющего формировать стратегические направления развития, адаптировать внутренние процессы и ресурсы к внешним вызовам, а также реализовывать инновационные инициативы. Цель данной статьи заключается в анализе теоретических основ проектирования изменений, а также в выявлении его значимости как инструмента управления бизнесом. На основе анализа существующей литературы выявляются ключевые факторы, способствующие успешному проектированию изменений в организациях.

Abstract. In today's dynamically developing economy and constant transformations of the business environment, effective change management is becoming a critical factor in ensuring the sustainability and competitiveness of organizations. Change design acts as a system tool that allows you to form strategic development directions, adapt internal processes and resources to external challenges, and implement innovative initiatives. The purpose of this article is to analyze the theoretical foundations of change design, as well as to identify its importance as a business management tool. Based on the analysis of the existing literature, the key factors contributing to the successful design of changes in organizations are identified.

Ключевые слова: проектирование изменений, управление бизнесом, организация, изменения, адаптивность.

Key words: change design, business management, organization, change, adaptability.

Введение. Актуальность. Проектирование изменений как инструмент управления бизнесом приобретает все большую значимость в условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамичностью, технологической инновационностью и глобальной конкуренцией. В условиях постоянных внешних и внутренних трансформаций организации вынуждены разрабатывать и реализовывать системные стратегии адаптации, что требует глубокого понимания процессов управления изменениями и их структурирования. Важность проектирования изменений обусловлена

необходимостью не только своевременного реагирования на вызовы внешней среды, но и формирования устойчивых конкурентных преимуществ за счет внедрения инновационных решений, повышения эффективности внутренних процессов и развития корпоративной культуры.

Основная часть. Литература по проектированию изменений охватывает широкий спектр аспектов, начиная с теоретических основ и заканчивая практическими примерами успешного внедрения. Одной из первых значимых работ является книга Коттера "Впереди перемен" [2], в которой описываются ключевые этапы изменения. Модель управления изменениями, предложенная Коттером, представляет собой алгоритм, состоящий из восьми последовательных шагов, который призван вовлечь сотрудников в реализацию необходимых для организации трансформаций. Основная концепция данной модели заключается в том, что, если работники осознают преимущества и важность преобразований, они будут более склонны содействовать их успешному осуществлению. Модель Коттера, как правило, применяется в контексте изменений, инициируемых сверху вниз, что способствует снижению сопротивления со стороны рядовых сотрудников. Тем не менее, она также может использоваться для консолидации идей и предложений, исходящих от среднего менеджмента, что позволяет учитывать разнообразные точки зрения и улучшать процесс изменений в организации.

Курт Левин [3] утверждает, что для успешного инициирования изменений в организации руководителю следует сосредоточить свои усилия на уменьшении влияния ограничивающих сил. Это действие способствует снижению напряженности. В то же время, попытки усилить побуждающие силы могут привести к росту сопротивления со стороны сотрудников. Таким образом, более эффективным подходом будет работа над ослаблением факторов, препятствующих изменениям, что поможет создать более благоприятную атмосферу для их реализации.

Многолетние исследования профессоров Гарвардской школы бизнеса М. Бире и Н. Нории [1] выявили два основных типа изменений в организациях, которые основаны на различных, иногда неосознанных предположениях менеджеров и консультантов относительно управления изменениями. Первый тип, называемый теорией Е, сосредоточен на достижении экономических целей, таких как увеличение прибыли, сокращение затрат и повышение рыночной доли. Этот подход часто включает в себя радикальные изменения, которые могут быть восприняты как угроза для сотрудников, что, в свою очередь, может вызвать сопротивление и недовольство.

В отличие от этого, второй тип изменений, теория О, акцентируется на использовании организационных возможностей, таких как развитие человеческого капитала, улучшение корпоративной культуры и вовлеченность сотрудников в процесс изменений. Этот подход предполагает более постепенное внедрение изменений, основанное на сотрудничестве и взаимодействии, что способствует созданию атмосферы доверия и поддержки. Исследования показывают, что организации, которые применяют элементы теории О, часто достигают более устойчивых результатов и более высокой степени адаптивности к изменениям внешней среды.

Несмотря на различия между этими подходами, важно отметить, что они не являются взаимоисключающими. Эффективное управление изменениями может включать элементы как теории Е, так и теории О, в зависимости от контекста и конкретных целей организации. Однако каждая из теорий влечет за собой свои неожиданные затраты. Например, чрезмерное сосредоточение на экономических показателях может привести к снижению морального духа сотрудников и увеличению текучести кадров, тогда как слишком большой акцент на организационных возможностях может затянуть процесс изменений и снизить его эффективность.

Многие организации пытаются интегрировать элементы теорий Е и О в свою практику, однако не все руководители осознают ключевые различия между ними. Совмещение этих подходов может быть целесообразным, но одновременно и сложным, поскольку работники зачастую недоверчиво относятся к лидерам, которые применяют воспитательные методы наряду с более жесткими подходами. Бир и Нория в своих исследованиях предлагают стратегии интеграции теорий Е и О, что позволяет организациям создавать эффективные структуры и обеспечивать удовлетворение потребностей акционеров. Компании, которым удастся успешно сочетать как жесткие, так и мягкие подходы к управлению изменениями, способны достигнуть нового уровня прибыльности и эффективности, а также обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество на рынке.

Проектирование изменений в контексте развития бизнеса представляет собой системный и многоуровневый процесс, направленный на обеспечение адаптивности и устойчивости организации в условиях динамично меняющейся внешней среды. В современных условиях, характеризующихся быстрым технологическим прогрессом, глобализацией и изменениями в потребительском поведении, эффективность стратегий проектирования изменений становится ключевым фактором конкурентоспособности. В этом контексте особое значение приобретает разработка интегрированных подходов, учитывающих как технические, так и социальные и организационные аспекты трансформаций.

Основная цель проектирования изменений заключается в создании последовательной, структурированной и гибкой системы, способной обеспечить успешное внедрение новых процессов, систем и корпоративных ценностей. В рамках этого процесса важно учитывать, что любые изменения оказывают влияние на различные уровни организации, включая технологическую инфраструктуру, управленческие практики и корпоративную культуру. Научные исследования подтверждают, что успешное управление изменениями требует не только технической подготовки, но и активного вовлечения сотрудников, их мотивации и формирования позитивного отношения к предстоящим трансформациям [5].

Первым шагом в проектировании изменений является диагностика текущего состояния организации. Это включает в себя анализ существующих бизнес-процессов, корпоративной культуры и внешней среды. Оценка текущей ситуации позволяет выявить проблемные зоны, которые нуждаются в трансформации, а также определяет сильные стороны, на которых можно

построить новые инициативы [4]. Такой анализ часто включает как количественные, так и качественные методы, позволяющие получить целостное представление о состоянии дел в организации.

Следующим этапом является разработка стратегии изменений, которая основывается на полученных данных. Здесь важно учитывать различные модели управления изменениями, такие как модели Курта Левина, Джона Коттера и другие, которые предлагают методы и подходы к реализации изменений. Каждая из моделей подчеркивает важность коммуникации, инициативы и участия всех заинтересованных сторон.

Ключевым аспектом успешного проектирования изменений является разработка и реализация эффективной коммуникационной стратегии, которая обеспечивает двусторонний диалог между руководством и сотрудниками. Такой подход способствует формированию культуры открытости и доверия, что является важным условием снижения уровня сопротивления и повышения уровня вовлеченности персонала в процессы трансформации. Исследования показывают, что прозрачность на всех этапах изменений способствует формированию позитивного отношения к предстоящим преобразованиям, а также повышает вероятность их успешной реализации. Чем лучше сотрудники понимают причины и цели изменений, а также потенциальные выгоды для организации и их личной профессиональной сферы, тем более склонны они к активной поддержке и участию в процессе трансформации.

Реализация изменений требует не только стратегического планирования, но и высокой степени гибкости и адаптивности менеджмента к возникающим непредвиденным ситуациям. В этом контексте важным инструментом являются механизмы мониторинга и оценки эффективности внедряемых изменений. Постоянный сбор обратной связи, анализ ключевых показателей деятельности и уровня достижения поставленных целей позволяют своевременно выявлять отклонения и корректировать стратегии, что способствует повышению эффективности процесса изменений. В рамках научных исследований подчеркивается необходимость внедрения системных методов оценки, таких как система сбалансированных показателей (balanced scorecard), а также использование современных информационных технологий для автоматизации мониторинга и анализа данных.

Кроме того, важным аспектом является формирование системы обратной связи, которая включает регулярные встречи, опросы и аналитические отчеты, позволяющие руководству получать актуальную информацию о настроениях и проблемах сотрудников. Такой подход способствует созданию условий для постоянного улучшения процессов управления изменениями и повышает их устойчивость. В конечном итоге, успешное проектирование изменений предполагает не только четкое планирование и контроль, но и развитие организационной культуры, ориентированной на постоянное обучение, инновации и адаптацию к новым условиям внешней и внутренней среды.

Необходимо подчеркнуть, что проектирование изменений представляет собой непрерывный и динамический процесс, требующий системного подхода и постоянного совершенствования. Успешные организации осознают, что

управление изменениями должно быть интегрировано в корпоративную культуру, что способствует формированию организационной гибкости и способности к быстрому реагированию на внешние и внутренние вызовы. Внедрение механизмов постоянного обучения, развития компетенций и обмена знаниями создает условия для устойчивого развития и инновационного потенциала компании. Такой подход позволяет не только адаптироваться к текущим условиям, но и создавать предпосылки для долгосрочного роста, повышения эффективности и конкурентоспособности.

Выводы. В условиях быстроменяющейся деловой среды, характеризующейся высокой степенью неопределенности и технологической динамикой, проектирование изменений становится ключевым инструментом стратегического управления. Эффективное управление этим процессом требует разработки гибких моделей и методов, способных учитывать специфику отрасли, организационную структуру и культурные особенности. Важным аспектом является также развитие системных механизмов оценки и контроля, позволяющих своевременно выявлять отклонения и корректировать стратегии трансформации.

Современные исследования подчеркивают необходимость учета влияния цифровых технологий и информационных систем на процессы управления изменениями. Внедрение цифровых платформ, аналитических инструментов и автоматизированных систем мониторинга способствует повышению прозрачности, ускорению принятия решений и улучшению коммуникации внутри организации. В этом контексте актуальным становится изучение особенностей управления изменениями в условиях цифровизации, а также влияние новых технологий на организационную культуру и процессы принятия решений.

Таким образом, проектирование изменений как инструмент развития бизнеса представляет собой системный, многоаспектный и непрерывный процесс, который требует стратегического мышления, вовлеченности всех уровней организации и постоянного совершенствования методов управления. Внедрение структурированных подходов и современных технологий позволяет не только повысить эффективность текущих бизнес-процессов, но и обеспечить долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность организаций в условиях глобальных изменений.

Список использованных источников:

1. Бир М. Модели управления изменениями "Теория Е" и "Теория О" / М. Бир, Н. Нориа. – Бостон, 2000. – С. 99-105.
2. Коттер Д.П. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 256 с.
3. Куковьякина Т. Анализ поля сил Курта Левина // Библиотека фасилитатора. 2019. – Режим доступа: <http://www.facilab.pro/cards/22>
4. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство. – 2004. – 3 ред.
5. Арменакис А. А. и Бедеян А. Г. (1999). Организационные изменения: обзор теории и исследований 1990-х годов. Журнал менеджмента, 25 (3), 293-315.

УДК 336.64

**АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ
ПОТОКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Антипова Алена Витальевна,
Московский университет «Синергия», г. Москва

E-mail: alenaantipovva@yandex.ru

Аннотация. Современная экономическая среда характеризуется высокой степенью неопределенности и волатильности, что делает эффективное управление денежными потоками одним из ключевых факторов обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности организации. Денежные потоки представляют собой совокупность поступлений и выплат денежных средств, возникающих в процессе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Качественный анализ и грамотное управление денежными потоками позволяют организации поддерживать необходимый уровень ликвидности, оптимизировать структуру капитала и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. В условиях цифровизации экономики и внедрения новых технологий управления финансами особую актуальность приобретают вопросы автоматизации процессов планирования и контроля денежных потоков, использования современных методов прогнозирования и сценарного анализа. Исследование базируется на анализе теоретических подходов к управлению денежными потоками, изучении практического опыта российских и зарубежных компаний, а также рассмотрении современных тенденций развития финансового менеджмента в контексте управления ликвидностью.

Abstract. The modern economic environment is characterized by a high degree of uncertainty and volatility, which makes effective cash flow management one of the key factors in ensuring the financial stability and competitiveness of an organization. Cash flows are a set of receipts and payments of funds arising in the course of operating, investment and financial activities of an enterprise. High-quality analysis and competent management of cash flows allow an organization to maintain the required level of liquidity, optimize the capital structure and ensure sustainable development in the long term. In the context of digitalization of the economy and the introduction of new financial management technologies, the issues of automation of processes of planning and control of cash flows, the use of modern forecasting methods and scenario analysis are becoming especially relevant. The study is based on the analysis of theoretical approaches to cash flow management, the study of the practical experience of Russian and foreign companies, as well as the consideration of modern trends in the development of financial management in the context of liquidity management.

Ключевые слова: денежные потоки, финансовое планирование, ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, бюджетирование, операционная деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность, управление оборотным капиталом

Key words: cash flows, financial planning, liquidity, solvency, financial stability, budgeting, operating activities, investment activities, financial activities, working capital management.

Введение. Актуальность. Денежные потоки организации представляют собой динамическую систему движения финансовых ресурсов, отражающую реальное состояние хозяйственной деятельности предприятия. В отличие от показателей прибыли, которые могут формироваться под влиянием различных учетных методов и оценок, денежные потоки демонстрируют фактическое поступление и расходование средств, что делает их анализ особенно важным для принятия управленческих решений.

Современная теория финансового менеджмента рассматривает управление денежными потоками как комплексный процесс, включающий планирование, организацию, контроль и оптимизацию движения денежных средств на всех этапах операционного цикла организации. Эффективность данного процесса во многом определяет способность предприятия адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечивать устойчивое финансовое положение.

Основная часть. Методология анализа денежных потоков включает различные подходы и инструменты, позволяющие комплексно оценить финансовое состояние организации и эффективность использования денежных ресурсов. Основными методами анализа являются горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный анализ, факторный анализ и прогнозирование денежных потоков.

Горизонтальный анализ предполагает исследование динамики денежных потоков в временном разрезе, что позволяет выявить тенденции развития и оценить стабильность финансового положения организации. Вертикальный анализ направлен на изучение структуры денежных потоков и определение удельного веса различных их составляющих в общем объеме поступлений и выплат.

Коэффициентный анализ базируется на расчете относительных показателей, характеризующих различные аспекты управления денежными потоками. К числу ключевых коэффициентов относятся показатели достаточности денежных средств, коэффициент покрытия денежными потоками, рентабельность денежных потоков, коэффициент реинвестирования.

Особое место в современной практике анализа занимают методы прогнозирования денежных потоков, основанные на использовании экономико-математических моделей и статистических методов. Применение машинного обучения и искусственного интеллекта позволяет повысить точность прогнозов и учесть влияние множественных факторов на формирование денежных потоков.

Система управления денежными потоками представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих эффективное планирование, организацию, координацию и контроль движения денежных средств в организации. Основными компонентами данной системы являются информационное обеспечение, организационная структура, методическое обеспечение и технические средства [1, с. 140].

Информационное обеспечение системы управления включает совокупность данных, необходимых для принятия управленческих решений в области денежных потоков. К источникам информации относятся данные бухгалтерского и управленческого учета, внутренняя отчетность, информация о внешней экономической среде.

Организационная структура управления денежными потоками определяет распределение функций и ответственности между различными подразделениями организации. Эффективность управления во многом зависит от четкого разграничения полномочий и координации деятельности финансовых, производственных и коммерческих служб.

Методическое обеспечение включает совокупность методов, приемов и процедур, используемых для планирования, анализа и контроля денежных потоков. Современные методы управления базируются на применении бюджетирования, сценарного планирования, оптимизационных моделей и других инструментов финансового менеджмента.

Планирование денежных потоков является одной из важнейших функций финансового менеджмента, направленной на обеспечение сбалансированности поступлений и выплат денежных средств во времени. Основными инструментами планирования служат бюджет движения денежных средств, платежный календарь и кассовый план.

Бюджет движения денежных средств представляет собой плановый документ, отражающий ожидаемые поступления и выплаты денежных средств по видам деятельности на определенный период. Составление бюджета позволяет заблаговременно выявить периоды дефицита или избытка денежных средств и принять соответствующие управленческие решения.

Платежный календарь является инструментом оперативного планирования денежных потоков на краткосрочный период и обеспечивает детализацию планов по дням или неделям. Данный инструмент особенно важен для организаций со значительными колебаниями денежных потоков и необходимостью точного соблюдения сроков платежей.

Современные подходы к прогнозированию денежных потоков базируются на использовании статистических методов, экономико-математических моделей и технологий искусственного интеллекта. Применение сценарного анализа позволяет учесть влияние различных факторов неопределенности и повысить надежность прогнозов.

Оптимизация денежных потоков направлена на достижение оптимального соотношения между поступлениями и выплатами денежных средств с учетом

целей и ограничений организации. Основными направлениями оптимизации являются ускорение поступлений, рационализация выплат, эффективное управление денежными остатками [2, с. 57].

Ускорение поступлений денежных средств достигается путем совершенствования системы расчетов с покупателями и заказчиками, использования современных платежных технологий, предоставления скидок за досрочную оплату. Важным аспектом является управление дебиторской задолженностью и минимизация просроченных платежей.

Рационализация выплат предполагает оптимизацию сроков и порядка погашения обязательств перед поставщиками, персоналом и другими кредиторами. Эффективное управление кредиторской задолженностью позволяет использовать коммерческий кредит как источник краткосрочного финансирования без дополнительных затрат [4, с. 47].

Управление денежными остатками включает определение оптимального размера денежных средств на счетах организации, размещение временно свободных средств в высоколиквидные финансовые инструменты, использование современных технологий cash management.

Система контроля денежных потоков обеспечивает постоянное наблюдение за движением денежных средств, своевременное выявление отклонений от планов и принятие корректирующих мер. Основными элементами системы контроля являются мониторинг текущей ликвидности, контроль исполнения бюджетов, анализ эффективности использования денежных средств.

Мониторинг текущей ликвидности предполагает ежедневное отслеживание остатков денежных средств на счетах организации, контроль за поступлением и списанием средств, прогнозирование краткосрочной потребности в денежных ресурсах. Современные информационные системы позволяют автоматизировать данные процессы и обеспечить руководство актуальной информацией в режиме реального времени.

Контроль исполнения бюджетов движения денежных средств осуществляется путем сопоставления фактических показателей с плановыми значениями, выявления причин отклонений и разработки мероприятий по их устранению. Эффективная система контроля предполагает установление допустимых пределов отклонений и процедур реагирования на их превышение.

Специфика управления денежными потоками во многом определяется особенностями отраслевой принадлежности организации, характером производственного процесса, структурой активов и пассивов. Различные виды экономической деятельности требуют адаптации общих принципов управления денежными потоками к конкретным условиям функционирования.

В производственных организациях особое внимание уделяется управлению операционным циклом, оптимизации запасов сырья и готовой продукции, координации производственных планов с планами продаж и закупок. Длительность производственного цикла существенно влияет на потребность в оборотных средствах и формирование денежных потоков.

Торговые организации характеризуются высокой оборачиваемостью товарных запасов и значительным объемом расчетов с покупателями и поставщиками. Управление денежными потоками в торговле фокусируется на оптимизации товарооборота, минимизации потерь от порчи товаров, эффективном использовании торгового кредитования.

Организации сферы услуг отличаются меньшей капиталоемкостью и большей долей затрат на персонал в структуре расходов. Управление денежными потоками в данной сфере направлено на обеспечение равномерности поступлений от оказания услуг, оптимизацию расходов на персонал, управление сезонными колебаниями спроса.

Цифровизация экономики существенно изменила подходы к управлению денежными потоками организации. Современные информационные технологии позволяют автоматизировать процессы планирования, учета и контроля денежных средств, повысить скорость и точность принятия управленческих решений.

Облачные технологии обеспечивают доступ к финансовой информации в режиме реального времени, что особенно важно для многопрофильных и территориально распределенных организаций. Использование облачных сервисов позволяет снизить затраты на IT-инфраструктуру и обеспечить высокий уровень безопасности данных.

Технологии искусственного интеллекта и машинного обучения находят все более широкое применение в прогнозировании денежных потоков, выявлении закономерностей в движении денежных средств, автоматизации рутинных операций. Применение данных технологий позволяет повысить качество финансового планирования и снизить влияние человеческого фактора на процессы управления.

Блокчейн-технологии открывают новые возможности для повышения прозрачности и безопасности финансовых операций, ускорения международных расчетов, снижения операционных рисков. Развитие цифровых валют центральных банков может существенно изменить практики управления денежными потоками в будущем [3, с. 184].

Управление рисками является неотъемлемой частью системы управления денежными потоками организации. Основными видами рисков, влияющих на денежные потоки, являются операционные риски, связанные с изменением объемов продаж и уровня затрат, финансовые риски, обусловленные колебаниями процентных ставок и валютных курсов, кредитные риски, возникающие при неисполнении обязательств контрагентами.

Идентификация и оценка рисков осуществляется на основе анализа исторических данных, экспертных оценок, использования статистических методов и моделей. Современные подходы к оценке рисков базируются на применении стресс-тестирования, сценарного анализа, методов Value at Risk.

Методы управления рисками включают их предотвращение, снижение, передачу и принятие. Выбор конкретного метода зависит от характера риска,

возможностей организации по его контролю, соотношения затрат на управление риском и потенциального ущерба.

Анализ международной практики управления денежными потоками показывает существование различных подходов и методов, обусловленных особенностями национальных финансовых систем, уровнем развития технологий, регулятивной среды. Компании развитых стран активно используют централизованные системы управления денежными средствами, позволяющие оптимизировать денежные потоки на уровне группы компаний.

Европейские корпорации широко применяют технологии cash pooling, позволяющие эффективно управлять ликвидностью дочерних предприятий, минимизировать потребность во внешнем финансировании, снизить валютные риски при операциях в различных юрисдикциях [5, с. 414].

Американские компании активно используют технологии автоматизации финансовых процессов, системы управления рисками, инновационные финансовые инструменты. Особое внимание уделяется интеграции систем управления денежными потоками с общими системами управления предприятием.

Азиатские корпорации фокусируются на использовании цифровых технологий, мобильных платежных систем, интеграции с электронными торговыми площадками. Развитие финтех-индустрии в регионе создает новые возможности для оптимизации управления денежными потоками малых и средних предприятий.

Развитие управления денежными потоками организации в современных условиях определяется несколькими ключевыми тенденциями. Цифровая трансформация финансовых процессов ведет к автоматизации рутинных операций, повышению скорости обработки информации, развитию систем искусственного интеллекта для поддержки принятия решений.

Интеграция финансовых систем организации с внешними информационными ресурсами, включая банковские системы, государственные реестры, торговые площадки, создает возможности для получения актуальной информации о контрагентах, автоматизации документооборота, ускорения расчетных операций.

Развитие устойчивого финансирования и ESG-принципов влияет на формирование новых подходов к управлению денежными потоками, учитывающих экологические и социальные аспекты деятельности организации. Инвесторы и кредиторы все больше внимания уделяют устойчивости бизнес-модели и долгосрочной жизнеспособности компаний.

Выводы. Анализ и управление денежными потоками организации представляют собой комплексную область финансового менеджмента, требующую интеграции теоретических знаний, практических навыков и современных технологий. Эффективное управление денежными потоками обеспечивает финансовую устойчивость организации, создает возможности для роста и развития, повышает инвестиционную привлекательность компании.

Современные тенденции развития экономики, включая цифровизацию, глобализацию, усиление конкуренции, создают новые вызовы и возможности для управления денежными потоками. Успешные организации активно адаптируют свои системы управления к изменяющимся условиям, внедряют инновационные технологии, развивают компетенции персонала в области финансового управления.

Дальнейшее развитие теории и практики управления денежными потоками связано с интеграцией достижений в области информационных технологий, развитием методов прогнозирования и оптимизации, совершенствованием инструментов риск-менеджмента. Особое значение приобретает формирование комплексного подхода к управлению денежными потоками, учитывающего стратегические цели организации, требования заинтересованных сторон, принципы устойчивого развития.

Список используемых источников:

1. Мартынова В.Д., Матвиенко С.Н. Анализ и управление денежными потоками организации (на примере ООО «КАМЕЛОТ-А») // Современные аспекты экономики и управления. – 2021. – С. 139-142.
2. Мусаева Б.М. Эффективное управление денежными потоками коммерческой организации // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – №. 1 (3). – С. 56-58.
3. Соловьева А.П., Скрыбина А.В. Эффективное управление денежными потоками-фактор устойчивого финансового состояния организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – №. 1-2. – С. 181-186.
4. Спесивцев В.А., Солдатова А.Р. Управление денежными потоками: ключ к финансовой стабильности организации // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2025. – №. 2 (14). – С. 41-54.
5. Тюпакова Н.Н., Бочарова О.Ф., Елталовская С.С. Оценка эффективности управления денежными потоками организации // Вестник Академии знаний. – 2021. – №. 4 (45). – С. 411-417.

УДК 339

ПОТЕНЦИАЛ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РОЛЬ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ БРИКС И ГОСУДАРСТВАМИ ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ

Гасанбеков Гашим Назимович,
Дипломатическая академия
МИД России, г. Москва

E-mail: baz-larisa@yandex.ru

Аннотация. Наличие географического баланса у новых членов БРИКС является ярким примером их стремления к более активной роли в формировании международной системы. В экономическом плане, благодаря тому, что БРИКС расширяется, группа стран становится сильнее, а ее статус повышается. Несмотря на это, как и в случае с первоначальной группой, в БРИКС существует асимметрия. Это может затруднить достижение консенсуса в будущем. Наиболее перспективной областью является сотрудничество со странами Латинской Америки.

Abstract. The existence of the geographical balance of the new BRICS members is a vivid example of their desire for a more active role in shaping the international system. Economically, due to the fact that the BRICS is expanding, the group of countries is becoming stronger and its status is rising. Despite this, as in the case of the original group, there is an asymmetry in the BRICS. This may make it difficult to reach a consensus in the future. The most promising area is cooperation with Latin American countries.

Ключевые слова: БРИКС, Латинская Америка, сотрудничество, мировая экономика.

Key words: BRICS, Latin America, cooperation, global economy.

Введение. Актуальность. Блок БРИКС представляет собой межгосударственное объединение на политическом, экономическом и социальном уровнях, образованное Бразилией, Россией, Индией, Китаем и Южной Африкой. Название блока образовано из первых букв наименований этих стран.

Сегодня команда активно продвигает стратегию, направленную на создание мультиполярного мира, ликвидацию голода и устранение бедности на глобальном уровне к 2030 году. Данная стратегия базируется на укреплении сотрудничества и углублении связей между государствами с взаимодополняющимися экономиками, а также схожими в экономическом и политическом аспектах целями.

Основная часть. Согласно новым договорённостям, с началом 2024 года состав группы БРИКС пополнится шестью странами: Аргентиной, Саудовской Аравией, Эфиопией, Объединёнными Арабскими Эмиратами и

Египтом. Это расширение обеспечит включение стран Ближнего Востока и Ирана в сферу влияния БРИКС. Помимо АСЕАН, которая представляет Юго-Восточную Азию, лишь Индонезия не вошла в основную группу БРИКС, несмотря на рассматривавшиеся планы о её присоединении, поскольку Джакарта в итоге выбрала опцию неприсоединения на заключительных этапах переговоров.

Вступление стран Латинской Америки и Карибского бассейна в состав БРИКС представляет собой комбинацию потенциальных опасностей и преимуществ. Основные вопросы связаны с тем, что данный регион с его разнообразием играет ключевую роль в глобальной экономической арене, создавая трудности для формирования единых региональных альянсов, несмотря на существование интеграционных инструментов вроде CELAC [4].

Участие в блоке такого уровня предоставляет расширенные возможности для укрепления торгово-инвестиционных связей между государствами-участниками, включая доступ к финансовым ресурсам Национального банка развития (НБР). Это также открывает перспективы для коллективных переговоров в рамках международных форумов, таких как G20, Международный валютный фонд и Всемирный банк, где присутствие уже имеет стратегическое значение для некоторых стран. Однако, новые члены могут столкнуться с риском ухудшения отношений с Западными странами, поскольку они могут быть восприняты как союзники или партнеры стран, таких как Китай, Россия и Иран, находящихся под международными санкциями США и Евросоюза [2].

Данная проблема, демонстрирующая дилемму между экономическими интересами и геополитической стабильностью, видна на примере Аргентины, которая в итоге прекратила сотрудничество.

При активной поддержке Бразилии, одного из лидеров мировой торговли, Аргентина была официально принята в группу БРИКС с начала 2024 года. Это членство, учитывая статус Бразилии, Китая и Индии как основных торговых союзников Аргентины, предоставляет перспективы для усиления экономических связей и развития более глубоких дипломатических отношений. Вступление в БРИКС открывает новые возможности для интеграции Аргентины в глобальную экономическую систему и расширения торговой сети. Однако с экономическими выгодами связаны определенные геополитические и политические риски, которые могут представлять собой вызовы для стабильности и безопасности.

Аргентинские эксперты указывают на то, что ключевая трудность страны заключается в устаревших и простецких политических курсах её элит. Они колеблются между радикальным прозападным курсом, стремящимся к партнёрству с Соединёнными Штатами и Европейским союзом, и синцентризмом, ориентированным на укрепление связей с Китаем. Такой подход типичен не только для Аргентины, но и для многих государств Латинской Америки [1].

Эксплуатация преимуществ и потенциальных рисков, связанных с уникальным сочетанием экономических, политических и геополитических аспектов Аргентины, может оказать влияние на другие государства Латинской Америки. Вступление Аргентины в БРИКС под покровительством Бразилии и

при активной поддержке Китая, России и Индии, предвещает возможное присоединение к группе других стран региона, включая Уругвай, Боливию и Венесуэлу, а также государства Центральной Америки и Карибского бассейна, такие как Куба, Гондурас и Никарагуа. Большая часть этих государств демонстрирует политическую симпатию к России и Китаю в противовес Соединенным Штатам. Вдобавок, стратегическая роль Бразилии и Аргентины в Южной Америке, несмотря на глубокий экономический кризис и политическую нестабильность последней, может побудить другие государства региона, особенно те, что укрепили экономические связи с Китаем, к вступлению в БРИКС, что способствует увеличению диспаратности внутри группы.

В условиях растущих конфликтов и дебатов, связанных с текущим переходом от однополярного к многополярному мировому устройству, концепция активного несоюзничества, которую продвигают некоторые аналитики и дипломаты из Латинской Америки, представляется важной для поддержания стабильности в условиях нестабильности и перестройки международных отношений в рамках глобального реформирования.

В начале 2024 года Аргентина не стала членом БРИКС. Это решение было связано с избранием Хавьера Милея в качестве президента страны, который посчитал нецелесообразным углубление отношений с альянсом БРИКС. По мнению аналитиков, новое аргентинское правительство предпочло развивать экономические и политические связи с Западом, опасаясь возможного введения санкций со стороны США и Европейского союза, что могло бы негативно сказаться на прогрессе страны [5].

Действительно, интеграция в БРИКС может стать деликатным вопросом для латиноамериканских государств в свете возможного давления со стороны западных держав. Несмотря на растущую экономическую мощь БРИКС и интерес со стороны 19 стран, Мексика приняла решение отказаться от возможности вступления в этот влиятельный альянс.

Президент Мексики Андрес Мануэль Лопес Обрадор не поддержал эту идею, акцентируя внимание на оптимизации сотрудничества с США и Канадой, учитывая географическую близость и экономическую интеграцию с Западом. Многолетние усилия по налаживанию дипломатических связей с этими государствами позволяют Мексике выгодно использовать преимущества соседских рынков. Экономическая стабильность и перспективность американского рынка делают его особенно привлекательным для поддержания и развития двусторонних отношений.

Венесуэла намерена вступить в Новый банк развития БРИКС, что откроет ей путь к участию в изменениях мировых геополитических реалий. В последующем планируется полностью интегрировать страну в экономический и политический альянс БРИКС.

Режим Николаса Мадуро объявил, что велезуэльская экономика прошлым годом демонстрировала рост в 15%, а ожидания на 2024 год предполагают увеличение ВВП более чем на 5 процентных пунктов.

С 2019 года правительство Николаса Мадуро в Венесуэле столкнулось с международным непризнанием его легитимности, когда 60 стран поддержали

оппозиционного лидера Хуана Гуайдо. Вступление Венесуэлы в БРИКС могло бы стать стратегическим шагом для устранения проблем в области государственного управления, способствуя укреплению экономических, политических и социальных отношений, что в свою очередь повысило бы стабильность в стране.

Куба обладает крупнейшими в мире залежами кобальта и никеля. Геологические исследования выявили, что месторождения региона богаты такими рудами, как хром, медь и золото. Предполагается также присутствие марганца, железа и других минеральных ресурсов [3].

С перспективы стран БРИКС, Куба является ареной, где эти государства могут демонстрировать свои возможности и влиять на разрушение действующего мирового порядка, который поддерживается через санкции как инструмент агрессивной внешней политики. В этом контексте, сотрудничество между Кубой и странами БРИКС особенно важно.

Тема взаимодействия Кубы с государствами БРИКС актуальна в контексте международных отношений. Эксперты анализируют потенциал БРИКС как будущего «суперкартеля», начиная с 2024 года, и рассматривают Кубу как стратегическую территорию с ресурсами в сферах агропромышленности, энергетики и добычи минералов, что может способствовать взаимовыгодным партнерским отношениям с группой.

Если стремление блока БРИКС действительно направлено на сокращение доминирования американского доллара в мировой финансовой системе, Куба представляет собой идеальное место для противодействия влиянию американской валюты и связанным с ней экстерриториальным санкциям. Учитывая тесные связи Кубы с Россией и Китаем, а также с Бразилией и Индией, она может легко стать ключевым игроком в попытках разнообразить глобальные экономические связи в контексте БРИКС.

Хотя Южная Африка является членом БРИКС и партнёром Египта, Ирана и Саудовской Аравии, не только она обладает потенциалом и стремится к совместным целям и стратегиям в рамках этой группировки.

Боливия активно стремится к интеграции с государствами БРИКС, видя в этом альянсе альтернативу традиционным западным путям развития. БРИКС представляется Боливии как более справедливая и эквивалентная модель, где страны Латинской Америки могут играть ключевую роль. Обладая значительными экономическими ресурсами, особенно богатыми запасами лития в Салар-де-Уюни – самой обширной соляной равнине в мире, Боливия привлекает внимание текущих членов БРИКС. Эти запасы лития, обладающие глобальным значением для аккумуляторной и высокотехнологичной промышленности, ставят страну в выгодное положение. В сотрудничестве с Чили и Аргентиной, Боливия входит в «литиевый треугольник», который является крупнейшим в мире источником так называемого «белого золота».

Вступление Боливии в объединение БРИКС потенциально могло бы иметь значительное влияние не только на уровне страны, но и для всей Латинской Америки. Однако, на последнем круглом столе были подняты опасения по поводу последствий такого шага для региональной и международной

политической арены, в частности, с учетом экономических и геостратегических аспектов на фоне натиска западных стран.

Выводы. Страны БРИКС исследуют альтернативные маршруты для национального прогресса, сосредотачиваясь на идее экспансии блока, что подразумевает определенное стратегическое направление в развитии. Подобный подход подразумевает создание новых возможностей для активизации экономического роста и продвижения к более сбалансированному и инклюзивному глобальному устройству, характеризующемуся мультиполярностью и мультилатерализмом.

Следует подчеркнуть, что возможности сотрудничества между Латинской Америкой и странами БРИКС обладают весомым потенциалом.

Список использованных источников:

1. БРИКС и дилеммы Латинской Америки // Валдай [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.valdaiclub.com/a/highlights/briks-i-dilemmy-latinskoy-ameriki/>
2. Давыдов В. БРИКС-Латинская Америка: позиционирование и взаимодействие // РСМД [Электронный ресурс]. – Режим доступа https://russiancouncil.ru/library/library_rsmd/briks-latinskaya-amerika-pozitsionirovanie-i-vzaimodeystvie/
3. En la Cumbre de los BRICS: Cuba apuesta por potenciar las sinergias entre las regiones // Ministerio de relaciones exteriores Republica de Cuba [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cubaminrex.cu/es/en-la-cumbre-de-los-brics-cuba-apuesta-por-potenciar-las-sinergias-entre-las-regiones>
4. Memoria 2011-2012. Programa Presupuesto 2013-2014 // Organización de Estados Iberoamericanos [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://oei.int/pt/publicacoes/memoria-2011-2012-programa-presupuesto-2013-2014>
5. Qué es el grupo BRICS, qué países lo conforman y cómo puede ayudar a Argentina // Pagina 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pagina12.com.ar/581776-que-es-el-grupo-brics-que-paises-lo-conforman-y-como-puede-a#:~:text=BRICS>

УДК 330.322.012

**АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИЙ В РЕАЛЬНЫЙ
СЕКТОР ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

*Аветисян Эмиль Самвелович,
Волгоградский институт управления – филиала
Российской академии народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, г. Волгоград*

E-mail: emilavt13@mail.ru

Аннотация. Улучшение инвестиционного климата реального сектора экономики, а именно увеличение капиталовложений в промышленный сектор, является одной из ключевых задач любого государства. Первой среди предпосылок экономического роста экономики России является увеличение инвестирования реального сектора экономики, который является производящим (различные товары, услуги) и ответственным за обеспечение страны материальными и нематериальными благами. В статье проводится анализ инвестиций в реальный сектор экономики Российской Федерации по округам в динамике за 3 года (2022-2024 гг.) в условиях санкционного давления и геополитических изменений. На основе данных Росстата и Банка России изучены динамика инвестиционной активности и факторы, влияющие на это. В рамках анализа инвестиций по округам, автором выделены наиболее сильные и слабые стороны каждого из округов, которые в большей степени могли отразиться на формировании объема вложений. С учетом санкционного давления и политики импортозамещения в России увеличились вложения в реальный сектор экономики, что позволяет снизить негативное воздействие кризиса. Кроме того в статье сформулированы основные направления государственной политики, призванные улучшить инвестиционный климат и активизировать инвестиционную деятельность в реальном секторе народного хозяйства.

Abstract. Improving the investment climate for the real economy, specifically increasing capital investment in the industrial sector, is a key objective for any state. Increased investment in the real sector, which produces various goods and services and is responsible for providing the country with tangible and intangible assets, is a primary prerequisite for economic growth in the Russian Federation. This article analyzes investment in the real sector of the Russian economy by federal district over a three-year period (2022-2024) in the context of sanctions and geopolitical changes. Using data from Rosstat and the Bank of Russia, the author examines the dynamics of investment activity and the factors influencing it. In analyzing investment by federal district, the author identifies the strengths and weaknesses of each federal district, which have had a major impact on investment volumes. Given sanctions and import substitution policies, investment in the real sector of the economy has increased in Russia, mitigating the negative impact of the crisis. In addition, the article formulates the main directions of state policy aimed at improving the investment climate in the

Russian Federation and activating investment activity in the real sector of the national economy.

Ключевые слова: инвестиции, реальный сектор экономики, государство, санкции, инвестиционная активность, конкурентоспособность региона.

Key words: investments, real sector of the economy, state, sanctions, investment activity, regional competitiveness.

Введение. Динамика инвестиций в реальный сектор экономики является одним из ключевых показателей экономического положения в государстве. Это обосновывается несколькими причинами: регулярные инвестиции в реальный сектор обеспечивают развитие отраслей экономики страны, что позволяет повысить уровень жизни населения; рост объема производства, следовательно, валового национального продукта; увеличение количества рабочих мест; противoinфляционная защита и рост конкурентоспособности регионов и страны в целом, так как вложения позволяют развивать и внедрять новые технологии, что снижает издержки и повышает качество товаров и услуг.

Материалы и методы исследований. Теоретическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых, базовые положения теории экономического анализ. Нормативно-правовой базой исследования является Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 N 39-ФЗ [1]. Методологической базой исследования являются: сбор и обобщение информации, метод классификации, метод анализа, статистический метод и другие.

Результаты и обсуждения. Необходимо рассмотреть инвестиции по округам, в таблице 1 представлен объем инвестиций в основной капитал, так как это позволит сделать вывод об экономическом положении не только страны в целом, но и отдельных ее регионов. Выявить слабые и сильные стороны, оценить неравномерность экономического положения округов и иные факторы, отражающие экономическую ситуацию в стране в условиях санкционного давления. Приведенные данные отражают рост инвестиций в основной капитал по Российской Федерации в целом, в 2023 году на 5 624 988 млн. руб. что на 20% больше чем годом ранее. В 2024 году прирост в абсолютных показателях составляет 5 494 798 млн. руб. или 16%. Следовательно, можно сделать вывод, темпы вложений сокращаются, что вызвано экономическим кризисом и геополитической нестабильностью.

Таблица 1

Объем инвестиций в основной капитал по округам России за 2022-2024 гг.

(в фактически действовавших ценах; миллионов рублей)	2022	2023	2024	Горизонтальный анализ, млн. руб.		Вертикальный анализ, %		
				2023-2022	2024-2023	2022	2023	2024
Российская Федерация	28 413 875	34 038 863	39 533 661	5 624 988	5 494 798	100	100	100
Центральный федеральный округ	9 571 468	11 203 596	12 603 319	1 632 128	1 399 723	34	33	32
г. Москва	6 047 455	7 154 321	8 118 831	1 106 866	964 510	21	21	21
Северо-Западный федеральный округ	2 690 758	3 203 975	4 019 872	513 217	815 897	9	9	10
г. Санкт-Петербург	1 050 123	1 279 472	1 529 463	229 349	249 991	4	4	4
Южный федеральный округ	1 912 639	2 366 260	2 799 617	453 621	433 357	7	7	7
г. Севастополь	104 716	104 229	100 932	-487	-3 297	0,4	0,3	0,3
Северо-Кавказский федеральный округ	866 268	1 030 231	1 167 516	163 963	137 285	3	3	3
Приволжский федеральный округ	3 806 429	4 844 588	5 683 502	1 038 159	838 914	13	14	14
Уральский федеральный округ	409 7980	460 7944	533 9905	509964	731961	14	14	14
Сибирский федеральный округ	2 887 051	3 322 932	3 923 026	435 881	600 094	10	10	10
Дальневосточный федеральный округ	2 581 282	3 459 337	3 933 822	878 055	474 485	9	10	10

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики за 2022-2024 гг. Режим доступа: https://www.rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial [2]

Наибольшую долю в общем объеме занимает Центральный федеральный округ, но важно отметить, что доля за анализируемый период ежегодно сокращается на 1%. При этом наибольший процент инвестиций приходится на Москву – 21%. В Центральном федеральном округе основной вклад в инвестиции в основной капитал вносили: машиностроение, IT и телекоммуникации, транспортно-логистический комплекс. Ниже приведены некоторые направления вложений:

– Производство. Проекты, связанные с импортозамещением. Из-за санкционного давления открывались новые предприятия с широким спектром производств: от посуды и сухих кормов для домашних животных до медицинского оборудования.

– Инфраструктура. Вкладывались средства в строительство дорог и инженерной инфраструктуры для инвестиционных проектов. Среди крупнейших проектов: строительство терминала для аэропорта Домодедово, завода по производству колёс для железнодорожных вагонов в Липецкой области и растительных масел в Курской области.

– Туризм. Инвестиции шли на закупку оборудования и организацию мероприятий для туристов.

Севера-Западный федеральный округ отличается от остальных наибольшим темпом роста вложений, данный округ является единственным, где в относительных значениях роста отмечено увеличение с 19% в 2023 году до 25% в 2024 году. Доля в общем объеме составляет 9-10%. Причинами такого роста можно выделить ряд факторов, а именно:

– Из-за санкций сократились поставки импортной бумаги и упаковки, исходя из этого, было принято решение расширить и модернизировать свои производственные мощности.

– Расширение географии экспорта. Например, в Мурманской области построили новый участок железнодорожной линии, который в дальнейшем планируют интегрировать в международный транспортный коридор «Север-Юг».

– Аналогично предыдущему округу, еще одной причиной является – туризм. Из-за сложностей с оформлением документов для поездок за границу, перелетов с множеством пересадок и стоимости путевок и билетов, с 2022 года активно развивается внутренний туризм и данный округ не исключение.

Инвестиции в основной капитал в Санкт-Петербурге за анализируемый период составляет 4%. Некоторые причины инвестиций в основной капитал Санкт-Петербурга:

– Расположение города на границе с Европой и на берегу Балтийского моря. Санкт-Петербург обладает большими инфраструктурными, логистическими и кадровыми ресурсами.

– Для инвестиций в приоритетные отрасли города предлагаются различные льготы, что стимулирует объем вложений.

В Санкт-Петербурге реализуется множество проектов, например, строительство Широкой магистрали скоростного движения, трамвайной линии «Славянка» и Большого Смоленского моста. Губернатор Александр Беглов отметил ««Инвестиционная активность, увеличение оборота организаций и объемов промышленного производства позволили нам сохранить высокие темпы наполнения бюджета. Доходная часть выросла более, чем на 17%» [3].

В Южном Федеральном округе объем инвестиций составляет 7% от общего, но при этом тем прироста сократился на 6%. Причинами снижения вложений являются: сложная экономическая ситуация, высокая стоимость заемного капитала, неэффективное использование имеющегося потенциала. Но при этом, у данного округа много преимуществ, а именно:

– Выгодное транспортно-географическое положение. ЮФО связан с другими регионами РФ и странами Средней, Юго-Западной и Южной Азии.

– Благоприятный климат для развития сельского хозяйства.

– Наличие рекреационных ресурсов.

– Достаточная сырьевая база. ЮФО богат топливно-энергетическими и минерально-сырьевыми ресурсами.

Волгоградская область занимает 3 место в округе по объему инвестиций. Некоторые крупные инвестиционные проекты ЮФО:

- Строительство нового НПЗ на площадке ООО «РН-Туапсинский НПЗ» (Краснодарский край, нефтяная и нефтегазовая промышленность). Стоимость проекта – 536 млрд рублей [4].

- Программа строительства и реконструкция очистных в Сочи (инфраструктурные проекты) – 146 млрд рублей.

- «Русская нержавеющая компания» в Волжском (отрасль – чёрная и цветная металлургия) – стоимость проекта не раскрывается.

Отдельно стоит отметить город федерального значения – Севастополь. Инвестиции в основной капитал ежегодно снижаются, доля составляет менее 1%. Одна из основных причин снижения – удаленность от Украины, что приводит к частым разрушениям ракетами. Также невозможность эмиссии акций крымских предприятий на фондовом рынке, неразвитость рынка корпоративных облигаций. Вышеприведенные причины приводят к снижению инвестиционных поступлений в данный город.

В Северо-Кавказском федеральном округе в абсолютных значениях объем инвестиций увеличивается, но темп прироста сократился за анализируемый период на 6%. Данный округ занимает последнее место среди всех округов по объему инвестиций в основной капитал. Причинами можно выделить: большой объем «теневой» экономики, высокий уровень зависимости от вышестоящих бюджетов, низкие производственные мощности, низкий уровень образованности и дефицит высококвалифицированных кадров. Можно выделить ряд причин, по которым данный регион является инвестиционно-привлекательным:

- Благоприятный климат и хорошая экология позволяет развивать сельское хозяйство и привлекать туристов, поток которых увеличился после «закрытия» границ.

- Развита оздоровительный туризм, в частности, курортного региона Кавказские Минеральные Воды.

- Большой объем полезных ископаемых: Наличие полезных ископаемых, например, вольфрам и молибден, без которых не обходятся многие отрасли современной промышленности.

Приволжский федеральный округ занимает третье место по объему инвестиций в основной капитал – 14%. Несмотря на рост в абсолютных значениях, в 2024 году прирост сократился на 10% по сравнению с 2023 годом. Причиной снижения в 2024 году стала совокупность факторов:

- Рост инфляции и стоимости заемного капитала.

- Снижение инвестиций в сельском хозяйстве. На ситуацию повлияли весенние холода и дождливое лето, особенно в Башкортостане.

- Сокращение господдержки. Доля бюджетных инвестиций упала с 19,7% до 16,6%.

- Проблемы на рынке труда. Мобилизация и эмиграция привели к серьезному сокращению численности трудоспособного населения. Это вызывало дисбаланс между спросом на труд и его предложением, что усиливало инфляционное давление.

Но при этом у округа выгодное территориальное положение, мощный промышленный потенциал, наличие особых экономических зон, Благоприятные

условия для развития определённых отраслей. Например, в ПФО есть благоприятные условия для развития фармацевтического бизнеса. Также отдельно стоит отметить рост туризма в данном регионе, особенно в Татарстане. Отдельно стоит отметить особую экономическую зону. По информации на январь 2025 года, объём инвестиций резидентов особой экономической зоны (ОЭЗ) «Иннополис» в Татарстане за 2024 год составил 210 млрд рублей [5].

Уральский федеральный округ занимает второе место по объемам инвестиций в основной капитал, а также несмотря на экономический кризис и геополитическую нестабильность имеет положительную динамику темпа прироста. В общей доли округ занимает 14%. Одна из основных причин большого притока инвестиций – богатство природными ресурсами. Регион известен огромными запасами природных ресурсов, включая нефть, газ, уголь, железную руду, медь и золото. Эти ресурсы обеспечивают прочную основу для различных отраслей, привлекая как местных, так и зарубежных инвесторов. Также в данном округе развито машиностроение. Также огромное преимущество имеет стратегическое положение и развитая логистическая инфраструктура. Уральский федеральный округ расположен на перекрестке между Европой и Азией. Следовательно, компании, которые планирует торговать на экспорт часто выбирают данный регион для вложений.

Сибирский федеральный округ занимает третье место по России. Доля в общем объеме составляет 10%, темп прироста в 2024 году равен 3%. То есть, это второй регион после Северо-Западного, где объем вложений в 2024 году больше, чем годом ранее.

Некоторые недостатки, которые могут влиять на привлекательность Сибирского федерального округа для инвестиций в основной капитал:

- Экспорто-сырьевая зависимость заключается в том, что бюджет округа сформирован преимущественно за счет добычи и экспорта таких ресурсов, как нефть, газ, уголь и металлы. Следовательно, колебания цен на данные ресурсы или отказ в пользу других приводит к снижению финансовой автономии округа.

- Вложения направлены преимущественно на развитие вышеперечисленных отраслей, таким образом, остальные отрасли являются более отстающими.

- Недостаток кадров для многих отраслей, так как развита добыча природных ископаемых, то большая часть специалистов именно в этой отрасли.

- Удаленность ряда регионов от основных транспортных узлов и рынков сбыта продукции повышает транспортные издержки для экспортирующих предприятий и сроки доставки грузов.

Дальневосточный федеральный округ по объемам схож с объемами Сибирского федерального округа – 10% от общего объема. Важно отметить, что в 2024 году в данном округе самый маленький прирост из всех округов. Причинами такого снижения могут быть следующие обстоятельства:

- Санкционное давление. С 2022 года снижение инвестиций в Забайкальском, Хабаровском и Камчатском краях из-за введения торговых, технологических и финансовых ограничений.

– Сокращение финансирования некоторых проектов. Например, в Амурской области снижение инвестиций произошло из-за сокращения финансирования строительства газоперерабатывающего завода. В Республике Саха (Якутия) – из-за окончания инвестиционных фаз проектов по освоению месторождений угля, нефти и газа.

– Также важным критерием является географическое положение, что усложняет развитие многих отраслей в данном регионе. Также удаленность влияет на возможность привлечения высококвалифицированных кадров из других округов.

Выводы. Был проведен анализ инвестиций в основной капитал в Российской Федерации. На основе изученных статистических данных можно сделать вывод, что инвестиционные вложения в основной капитал распределяются по округам не равномерно, на это влияет ряд факторов, а именно: географическое положение, климатические условия, экономическое положение округа, наличие ресурсов, развитость инфраструктуры и степень влияния санкций. Центральный округ занимает первое место по объемам инвестиций, последнее место у Северо-Кавказского федерального округа.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" от 25.02.1999 N 39-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/ (дата обращения: 25.09.2025).

2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (дата обращения: 26.09.2025).

3. «Информационное агентство «РосБалт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosbalt.ru/news/2025-04-21/beglov-soobschil-o-rekordnom-roste-investitsiy-v-osnovnoy-kapital-peterburga-5374477> (дата обращения: 26.09.2025).

4. Аналитический центр «Эксперт ЮГ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://expertsouth.ru/ratings/investments/25-krupneyshikh-proektov-krasnodarskogo-kрая-v-2025-godu/> (дата обращения: 26.09.2025).

5. Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7444944> (дата обращения: 26.09.2025).

УДК 336.77

**РИСКИ КОРПОРАТИВНОГО БАНКОВСКОГО
КРЕДИТОВАНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ОЦЕНКИ**

Григорян Элина Лерниковна,
Научный руководитель: Биткина Ирина Константиновна,
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации –
Волгоградский институт управления, г. Волгоград

E-mail: grigoryan.e.l@example.com

Аннотация. В статье решается научная проблема систематизации и комплексной оценки рисков, имманентно присущих корпоративному банковскому кредитованию. На основе критического анализа существующих подходов автором предлагается интегральная многоуровневая модель факторов кредитного риска, структурирующая их на макро-, мезо– и микроуровнях и интегрирующая финансовые, нефинансовые и ESG-детерминанты. Обосновывается, что данная модель позволяет преодолеть фрагментарность существующих методик и сформировать холистический взгляд на кредитоспособность заемщика. Анализируются современные методы оценки, включая их применимость для операционализации предложенной модели, и рассматривается специфика регуляторного ландшафта в Российской Федерации. Авторский вклад заключается в разработке концептуальной рамки для системного анализа кредитных рисков в условиях высокой неопределенности и появления новых нефинансовых угроз.

Abstract. The article addresses the scientific problem of systematization and comprehensive assessment of risks inherent in corporate bank lending. Based on a critical analysis of existing approaches, the author proposes an integral multi-level model of credit risk factors, structuring them at the macro-, meso-, and micro-levels and integrating financial, non-financial, and ESG determinants. It is substantiated that this model allows overcoming the fragmentation of existing methods and forming a holistic view of the borrower's creditworthiness. Modern assessment methods are analyzed, including their applicability for the operationalization of the proposed model, and the specifics of the regulatory landscape in the Russian Federation are considered. The author's contribution consists in developing a conceptual framework for the systemic analysis of credit risks under conditions of high uncertainty and the emergence of new non-financial threats.

Ключевые слова: кредитный риск, корпоративное кредитование, интегральная модель, факторы риска, оценка рисков, ESG-риски, банковское регулирование, кредитоспособность, финансовая стабильность.

Key words: credit risk, corporate lending, integral model, risk factors, risk assessment, ESG risks, banking regulation, creditworthiness, financial stability.

Введение. Научное осмысление кредитного риска прошло эволюцию от его понимания как статической вероятности неплатежа до динамической, вероятностной концепции. В нормативных актах, в частности в Положении Банка России № 590-П, акцент делается на риске возникновения потерь ссуды вследствие неисполнения заемщиком обязательств. Однако такой подход не в полной мере отражает сложную природу риска. Современная теория и практика, в том числе подходы Базельского комитета, требуют рассматривать кредитный риск как комплексное явление, включающее не только прямые убытки (ожидаемые и неожиданные потери), но и косвенные, такие как репутационный ущерб и упущенные возможности [1, с. 130]. Эффективное управление предполагает не просто фиксацию факта потерь, а проактивный анализ всей совокупности детерминант, способных привести к неблагоприятному исходу. Целью настоящей статьи является разработка и научное обоснование интегральной многоуровневой модели факторов кредитного риска и анализ методологического инструментария для ее операционализации.

Актуальность. В условиях повышенной нестабильности современных финансовых рынков и структурной трансформации экономики, проблема адекватной оценки и эффективного управления рисками корпоративного кредитования приобретает особую остроту. Являясь фундаментальным элементом банковской деятельности, кредитование корпоративных клиентов сопряжено с многофакторным риском, неверная оценка которого может повлечь за собой не только прямые финансовые потери, но и системные угрозы для финансовой стабильности. Несмотря на значительный объем научных исследований, существующие подходы к анализу кредитных рисков часто носят фрагментарный характер, концентрируясь на отдельных группах факторов или методах оценки. Назрела необходимость в разработке системного, интегрального подхода.

Основная часть. На основе анализа и синтеза существующих подходов, автором предлагается интегральная многоуровневая модель, систематизирующая факторы кредитного риска (см. рис. 1). Данная модель позволяет структурировать аналитический процесс и обеспечить комплексность оценки.

Макроуровень формирует внешнюю, неконтролируемую заемщиком и банком среду. Ключевыми детерминантами здесь выступают состояние национальной и мировой экономики, инфляционные процессы, динамика ключевой ставки, валютные колебания и общая политическая стабильность. Как справедливо отмечается А.А. Куликовой и Е.С. Матеровой, «макроэкономическая нестабильность... увеличивает неопределенность и риски для банков» [2, с. 53], напрямую влияя на платежеспособность всего пула заемщиков.



Рис. 1 Авторская интегральная многоуровневая модель факторов кредитного риска

Мезоуровень (отраслевой) определяет специфические риски, присущие отрасли, в которой функционирует предприятие. Сюда относятся уровень конкуренции, стадия жизненного цикла отрасли, степень технологического развития, барьеры для входа и характер государственного регулирования. М.А. Боровик указывает, что «высокая конкуренция на рынке сбыта является фактором повышенного риска» [3, с. 222], а А.В. Харчу подчеркивает важность учета технологических рисков, способных обесценить активы компании [4, с. 39].

Микроуровень (заемщик) является центральным объектом анализа и включает в себя финансовые и нефинансовые детерминанты.

Финансовые детерминанты оцениваются на основе анализа отчетности и являются, по выражению А.Д. Шеремета и Р.С. Сайфулина, «основополагающим при определении кредитоспособности» [5, с. 11]. Анализ ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и оборачиваемости позволяет дать количественную оценку текущего состояния и ретроспективной динамики.

Нефинансовые (качественные) детерминанты играют не менее важную роль. К.Д. Немцева справедливо акцентирует внимание на репутации заемщика

[6, с. 17]. К этой же группе относятся качество корпоративного управления, прозрачность структуры собственности, компетенции управленческой команды и устойчивость бизнес-модели.

ESG-факторы в предлагаемой модели рассматриваются как кросс-уровневый, проникающий фактор. Экологические риски (например, ужесточение природоохранного законодательства), социальные (трудовые конфликты, безопасность продукции) и управленческие (качество корпоративного управления) проявляются на всех уровнях и оказывают все более существенное влияние на долгосрочную кредитоспособность. М.Ф. Гумеров и И.А. Ризванова подчеркивают необходимость их системной интеграции в риск-анализ [7, с. 66].

Операционализация предложенной интегральной модели требует применения гибридного методологического инструментария. Ключевой методологической проблемой становится синтез результатов, полученных различными методами.

Для оценки финансовых детерминант микроуровня применяются количественные методы: финансовый анализ, скоринговые модели, модели прогнозирования банкротства. Для оценки портфельного риска и влияния макроуровня используются Value-at-Risk (VaR) и стресс-тестирование [8, с. 91].

Для анализа нефинансовых детерминант, мезоуровня и ESG-факторов преобладают качественные методы, основанные на экспертных оценках, анализе отраслевых обзоров и нефинансовой отчетности.

Регуляторный ландшафт в России, определяемый в первую очередь требованиями Банка России (Положение № 590-П, нормативы достаточности капитала), задает обязательные рамки для оценки и резервирования. Актуальная дискуссия о степени применимости Базельских стандартов лишь подчеркивает необходимость разработки банками собственных продвинутых и адаптивных внутренних моделей, способных убедительно обосновать оценку риска перед регулятором.

Выводы. Проведенное исследование показало, что традиционные, часто фрагментарные подходы к оценке кредитных рисков недостаточны в современных условиях. Авторским вкладом в решение данной проблемы является разработка интегральной многоуровневой модели факторов кредитного риска, которая обеспечивает системный взгляд на кредитоспособность корпоративного заемщика. Предложенная модель структурирует анализ по макро-, мезо- и микроуровням и комплексно интегрирует финансовые, качественные и, что особенно актуально, ESG-детерминанты.

Данный концептуальный каркас позволяет не только упорядочить аналитический процесс, но и более точно идентифицировать источники потенциальных угроз. Дальнейшие научные изыскания должны быть направлены на эмпирическую апробацию предложенной модели и разработку количественных методик для взвешивания и агрегации разнородных факторов в рамках единой системы оценки.

Список использованных источников:

1. Семерикова, А. О. Проблема определения сущности кредитного риска: теоретические и практические аспекты / А. О. Семерикова // Научный форум. – 2024. – С. 129-132.
2. Куликова, А. А. Кредитная политика российских коммерческих банков в современных условиях / А. А. Куликова, Е. С. Матерова // XLIX Самарская областная студенческая научная конференция. – Самара, 2023. – С. 53-54.
3. Боровик, М. А. Методики анализа кредитоспособности предприятия / М. А. Боровик // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях. – Волгоград: ООО «Сфера», 2022. – С. 221-224.
4. Харчу, А. В. Исследование методов оценки кредитоспособности предприятия-заёмщика / А. В. Харчу // Актуальные исследования. – 2020. – № 20 (23). – С. 38-41.
5. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
6. Немцева, К. Д. Кредитный риск и методы его регулирования / К. Д. Немцева // Актуальные вопросы современной науки. – Уфа: НИЦ «Вестник науки», 2023. – С. 15-19.
7. Гумеров, М. Ф. Кредитные риски российских коммерческих банков: новые подходы к управлению / М. Ф. Гумеров, И. А. Ризванова // Финансы: теория и практика. – 2023. – Т. 27, № 2. – С. 64-75.
8. Сеницын, Н. Е. Методы управления рисками корпоративного кредитования / Н. Е. Сеницын // Символ науки. – 2024. – № 2-1. – С. 89-96.
9. Банкиры призвали задуматься об отказе от требований «Базеля» // Эксперт РА. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://raexpert.ru/researches/publications/vedomosti_may26_2022/ (дата обращения: 10.07.2025).

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 9 / 2025

Подписано в печать 15.09.2025

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

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

