

ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА

ISSN 2587-599X



**Периодическое издание
Выпуск № 3
Казань, 2025**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**«ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ
ПОЛИТИКА»**

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



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2025 год

Основное заглавие: Финансы и учетная политика

Параллельное заглавие: Finance and accounting policy

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

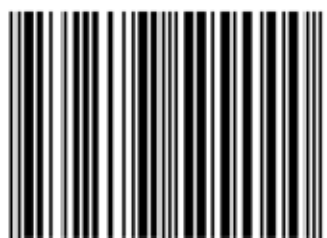
Периодичность выхода: 1 раз в месяц

ISSN: 2587-599X

Редколлегия выпуска:

1. Асизбаев Рустам Эмилжанович – д-р экон. наук, профессор, зам. председателя Национальной аттестационной комиссии Кыргызстана, г. Бишкек, Кыргызстан.
2. Ангелина Ирина Альбертовна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.
3. Королюк Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
4. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке
5. Пардаев Абдунаби Халикович – д-р экон. наук, профессор, Ташкентский финансовый институт, г. Ташкент, Узбекистан.

ISSN 2587-599X



9 772587 599000 >

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Финансы и учетная политика. – 2025. – № 3 (37).

**МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА
«ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА»**

Выпуск № 3 / 2025

Стр. 6 Семиволос И.В.

Разработка перспективной модели оптимизации системы обслуживания потребителей сервисного предприятия с использованием цифровых технологий

Стр. 15 Аверьянова С.А., Печинкин Д.А.

Экспортный вектор экономического развития России на примере Архангельской области

Стр. 23 Розанов Д.А., Соловова У.А.

Статистический анализ трансформаций автомобильного рынка Российской Федерации

Стр. 28 Сабитова А.И.

Роль профсоюзов в защите прав работников на предприятии

Стр. 34 Кутовая А.С., Шаповалова Е.Н.

Управление поколением Z: потребительский аспект

Стр. 40 Khalvashi S.A.

Anti-crisis strategies as a tool to enhance financial sustainability in sports organizations

Стр. 47 Доможиров З.А.

Делегирование как инструмент развития лидерских компетенций у сотрудников

Стр. 53 Власова С.О.

Способы мотивации персонала школ: анализ опыта Великобритании и Японии

Стр. 57 Ковалева Е.А., Богомаз А.В.

Методы привлечения и удержания талантливых сотрудников в условиях высокой конкуренции на рынке труда в современном мире

Стр. 62 Галеева Н.О.

Применение метода дерева решений в инвестиционной оценке нефтегазовых проектов

Стр. 68 Чеботарев А.М., Андрианов С.П.

Лидерство в управлении проектами: управление мотивацией команды

Стр. 75 Халиков В.Р., Русакова Е.В.

Анализ рентабельности: как оценить эффективность бизнеса

Стр. 81 Гусенков И.М.

Защита прав на результаты интеллектуальной деятельности при трансграничной коммерциализации: опыт российско-китайского партнерства

Стр. 86 Углицких О.Н., Сизон Ю.Е., Прищепа К.Н.

Как цифровизация финансового сектора меняет поведение инвесторов

Стр. 92 Афанасьева О.Н., Козловская А.М.

Исламская финансовая система: особенности и перспективы цифровизации

УДК 338.46

**РАЗРАБОТКА ПЕРСПЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ
СИСТЕМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СЕРВИСНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Семиволос Илья Викторович,
Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону

E-mail: semivolos@sfedu.ru

Аннотация. В статье рассматривается проблема оптимизации системы обслуживания потребителя в условиях цифровой трансформации сервисной индустрии. Предлагается перспективная модель оптимизации системы обслуживания потребителей сервисного предприятия с использованием цифровых технологий, основанной на циклическом подходе. Отдельное внимание уделяется необходимости персонализированного подбора цифровых технологий, использование которых будет применяться в процессе оптимизации. Исследование демонстрирует, что процесс оптимизации системы обслуживания потребителей требует не только внедрения цифровых инструментов, но и пересмотра бизнес-процессов, системы оценки качества и взаимодействия с потребителями.

Abstract. The article addresses the problem of optimization consumer service systems in the context of digital transformation in the service industry. A prospective model for optimization consumer service system in service enterprises using digital technologies is proposed, based on a cyclical approach. Special attention is paid to the need for a personalized selection of digital technologies to be applied in the optimization process. The study demonstrates that optimization consumer service system requires not only the implementation of digital tools but also a revision of business processes, quality assessment and customer interaction.

Ключевые слова: оптимизация обслуживания, цифровые технологии, предприятия индустрии сервиса, автоматизация сервиса, качество обслуживания, цифровая трансформация, модель оптимизации системы обслуживания

Key words: service optimization, digital technologies, service industry enterprise, service automation, service quality, digital transformation, service system optimization model.

Введение. Актуальность. В условиях жесткой конкуренции и постоянной смены потребительских ожиданий, сервисные предприятия вынуждены постоянно искать способы повышения эффективности и улучшения обслуживания. Как мы уже выяснили, цифровые технологии могут быть использованы для системы обслуживания потребителей. Поэтому возникает необходимость в разработке перспективной модели, использование которой позволит решить возложенные на неё задачи.

Целью исследования является разработка перспективной модели оптимизации системы обслуживания потребителей сервисного предприятия с использованием цифровых технологий.

Материалами и методами исследования являются принятые общенаучные методы: анализ литературы по проблеме исследования, сравнение и обобщение эмпирических и теоретических данных, систематизация полученных данных.

Основная часть. Результаты исследования и их обсуждение

Оптимизация системы обслуживания потребителей сервисных предприятий – это комплекс мер, направленных на повышение эффективности и качества взаимодействия организации с клиентами. Главной целью оптимизации является повышение удовлетворённости потребителей, повышения уровня их лояльности и, как следствие, увеличение прибыльности предприятия. Важно отметить, что оптимизация должна восприниматься как непрерывный, безостановочный процесс, требующий постоянной адаптации к быстро меняющимся условиям рынка.

Оптимизацию можно рассматривать с точки зрения двух подходов: качественный и количественный. Качественный подход подразумевает модернизацию системы обслуживания на основе понимания принципов функционирования, а количественный – оценке эффективности на основе количественных данных.

Для грамотного выбора тактики и направления оптимизации необходимо использование дифференцированного подхода. Данный подход подразумевает не использование единого шаблона внедрения цифровых технологий, а разработку индивидуального плана, основанного на различиях и разнообразиях организаций в отрасли.

Главным подходом цифровизации предприятий сервиса считается подбор подходящих технологий для деятельности организации. Проводится анализ её деятельности, поиск «узких мест», элементов бизнес-моделей, требующих совершенствования, на основании которых выбираются цифровые технологии [1]. Основным инструментом оптимизации можно считать использование оптимизационных моделей, направленных на решение локальных задач уже функционирующих предприятий.

Под моделью в современном научном обществе принято считать условный образ реального объекта, созданный для возможности более глубокого изучения, анализа и управления сложными системами или процессами [2]. Модель позволяет абстрагироваться от несуществующих или незначительных деталей, сосредотачивая внимание на ключевых элементах и их взаимосвязях. Она служит инструментом для проведения экспериментов, тестирования гипотез и принятия обоснованных решений.

Оптимизационная модель – это тип модели, который используется для поиска наилучшего решения определённой цели при наличии заданных ограничений, основными элементами которой являются целевые функции и переменные решения, на основании которых происходят изменения деятельности организации. Использование оптимизационной модели позволит найти оптимальное сочетание переменных показателей в интеграции цифровых

технологий, что может предоставить сервисным предприятиям значительные конкурентные преимущества. Поэтому мы предлагаем модель оптимизации системы обслуживания потребителей, в основе которой будет лежать 5 основных этапов:

Этап 1. Оценка действующей модели обслуживания потребителей;

Этап 2. Определение целей и задач оптимизации;

Этап 3. Выбор цифровых технологий для оптимизации системы обслуживания потребителей и определение показателей эффективности;

Этап 4. Внедрение, тестирование и запуск;

Этап 5. Мониторинг, доработки и точечные изменения

Предложенные этапы можно представить в виде рис. 1. Каждый из названных этапов имеет свои задачи и методы реализации, которые мы рассмотрим далее.

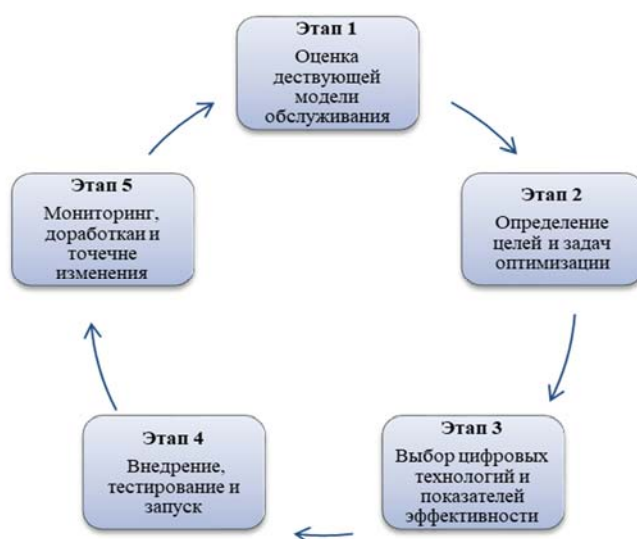


Рис. 1 Этапы оптимизации системы обслуживания потребителей сервисного предприятия

Источник: анализ автора.

Этап 1. Оценка действующей модели обслуживания. Оценка действующей модели обслуживания является начальным этапом в процессе оптимизации. Этот этап служит основой для принятия взвешенных решений о направлениях и методах улучшений, обеспечивая четкое понимание текущего состояния, проблем и наличия возможностей развития.

Суть данного этапа заключается во всестороннем анализе взаимодействия сервисного предприятия с клиентами. Целью является выявление недостатков сильных сторон, которые будут выступать основой дальнейшего развития. Для реализации данного этапа необходимо провести: аудит бизнес-процессов; анализ клиентского опыта; оценка используемых; анализ обратной связи от потребителей; оценка затрат на обслуживание.

Результатом данного этапа является четкое понимание текущего состояния системы обслуживания потребителей, а также определение её сильных и слабых сторон.

Этап 2. Определение целей и задач оптимизации. После того, как выявлены сильные и слабые стороны модели обслуживания потребителей, необходимо сформулировать цели и задачи оптимизации. Определение целей и задач оптимизации задаёт направление, в рамках которого будут происходить последующие мероприятия. Важно, чтобы цели и задачи были четко сформулированными и измеримыми показателями, а не общими представлениями.

Цели оптимизации представляют собой общие желаемые результаты, которые необходимо достичь в результате цифровой трансформации предприятия. Они должны быть амбициозными, но в то же время реалистичными; должны быть направленными на улучшение основных аспектов системы обслуживания. Примером цели оптимизации системы обслуживания потребителей могут быть: повышение уровня удовлетворённости клиентов на 30% в течение следующего года; увеличение индекса лояльности клиентов на 15 пунктов за 5 месяцев; сокращение среднего времени обработки обращения на 20% за один квартал; увеличение числа успешных самообслуживаний на 40% в течение 4 месяцев.

Задачи оптимизации представляют собой конкретные действия и шаги, которые необходимо предпринять для достижения выбранных целей оптимизации. Эти задачи должны напрямую зависеть от поставленных целей, быть измеримыми и ориентированными на практическую реализацию. Задачи должны описывать, что именно необходимо делать, чтобы достичь желаемых результатов в процессе оптимизации.

Этап 3. Выбор цифровых технологий для оптимизации и определение показателей эффективности. После определения целей и задач необходимо приступить к выбору конкретных цифровых технологий, которые будут использоваться для достижения поставленных целей. Также необходимо определить соответствующие показатели эффективности (KPI) для оценки успешности их внедрения.

Оптимизация системы обслуживания потребителей сервисного предприятия может быть организована при помощи цифровой трансформации основных бизнес-процессов и цифрового маркетинга [3].

Основными направлениями цифровой трансформации бизнес-процессов предприятия ресторанной сферы являются:

Повышение точности заказа: цифровое (электронное) и 3D-меню;

Оборудование обеденных зон: интерактивные столы;

Оптимизация производственных бизнес-процессов: системы мониторинга температуры, цифровое отслеживание запасов, автоматизированная система закупок;

Оптимизация организационно-управленческих процессов: программное обеспечение и планшетное управление рестораном [4].

Для повышения точности заказа может использоваться виртуальное меню: цифровое и 3D-меню. Цифровое меню – это меню, доступное для гостей прямо со смартфона. Для получения доступа достаточно отсканировать подготовленный QR-код, после чего меню будет отображено на экране

смартфона. Однако, в отличие от цифрового, данный тип меню предоставляет клиентам не только информацию о получаемых товарах и услугах в электронном виде, но и способно продемонстрировать 3D-модель потенциального заказа.

Использование виртуального меню позволяет достичь ряда преимуществ: привлечение большего спроса за счёт новизны технологии; возможность внесения изменений в любой момент времени; возможность использования видео-материалов; акцентирование внимания потребителя на специальные предложения и акции; снижение затрат на типографию, путём снижения количества печатных версий меню.

Использование интерактивных столов подразумевает внедрение в обеденных зонах столов с сенсорными экранами. Данные экраны могут содержать цифровое меню, взаимодействуя с которым гость может сделать заказ. Эта технология позволяет предоставлять потребителю более точные временные рамки ожидания заказа. В то же время интерактивные столы способны собирать и систематизировать ключевую информацию о клиентах. Дополнительно в интерактивные столы может быть интегрирована система с развлекательными приложениями, позволяющими скрасить время ожидания приготовления заказа.

Для оптимизации производственных бизнес-процессов применяется ряд инструментов. Так, развитие цифровых технологий позволило внедрить в деятельность предприятий системы мониторинга температуры. Данные системы работают по сети Wi-Fi и Bluetooth, передавая информацию в единую базу. Особенно актуально использование системы мониторинга стало для соблюдения требований системы ХАССП (НАССР). Благодаря внедрению данной системы можно снизить количество рутинных задач, избежать нежелательные потери, увеличить безопасность услуги для потребителя.

Цифровое отслеживание запасов подразумевает внедрение в деятельность организации программное обеспечение, позволяющие обеспечивать оперативную информацию о запасах. В основе программного обеспечения лежит анализ фактического расхода продуктов (на основании количества реализованной продукции) и контроля уровня запасов. Цифровое отслеживание запасов способно не только показать текущее остаточное количество продуктов на производстве, но и предоставить рекомендуемый минимальный уровень запасов на выбранный период.

Автоматизированная система закупок может работать в паре с цифровым отслеживанием запасов. Благодаря полученным результатам о минимально необходимом уровне запасов, могут быть сформированы рекомендации по закупкам. В своих рекомендациях данная система учитывает информацию о сроках поставки продукции. Также возможно включение автоматического размещения заказов, если запасы определённых позиций достигают критического уровня.

Использование программного обеспечения для оптимизации организационно-управленческих процессов позволяет провести анализ производительности сотрудников. Также программное обеспечение даёт возможность для выявления наиболее загруженных дней недели и праздничных для корректирования количества сотрудников в одну рабочую смену. В то же

время возможно использование планшетного управления предприятием в реальном времени, что сопровождается отслеживанием всех процессов, протекающих в заведении.

Возможными показателями эффективности цифровой оптимизации бизнес-процессов являются: уровень удовлетворённости клиентов, индекс лояльности клиентов, среднее время обработки обращения, процент повторного обращения, коэффициент загрузки персонала, стоимость обслуживания одного обращения, процент потенциальных клиентов в реальных.

Цифровые технологии также оказали значительное влияние на реализацию маркетинговых мероприятий для предприятий индустрии питания. Е.П. Голубков выделяет следующие каналы цифрового маркетинга: социальные сети, мобильное приложение, терминалы самообслуживания, веб-сайты и поисковые системы. [5]

Использование цифрового маркетинга обязательно требует финансовых вложений, поэтому для оценки их эффективности необходимо выделить КРІ для каждого канала связи с потребителем. В таблице 2 находится описание и показатели эффективности каналов цифрового маркетинга сервисных предприятий.[6] Правильный выбор цифровых технологий и определение показателей эффективности позволит выстроить процесс оптимизации системы обслуживания любого предприятия индустрии сервиса.

Этап 4. Внедрение, тестирование и запуск. При реализации данного этапа теоретические разработки и планы реализуются в деятельности организации. Прежде чем приступить к внедрению, необходимо разработать детальный план, определяющий последовательность действий и необходимые ресурсы.

На основании подготовленного плана происходит установка и настройка выбранных цифровых технологий. Тестирование системы проводится либо во время установки поэтапной, либо после полной готовности системы. Целью проведения тестирования является выявление ошибок, неточностей и проблем с производительностью.

Также во время реализации этого этапа необходимо провести обучение персонала, направленное на повышение квалификации и приобретение навыков работы с новыми инструментами и процессами у сотрудников. Обучение должно быть всесторонним, практичным и ориентированным на задачи, которые персонал будет выполнять в новой системе обслуживания потребителей [7].

После подготовительного процесса в первую очередь целесообразно провести пилотный запуск на небольшой группе потребителей, позволяющий проверить работоспособность и выявить возможные проблемы системы. После успешного пробного необходимо перейти к полномасштабному запуску системы на все этапы деятельности организации. Для данной процедуры необходимо обеспечить плавный переход на новую систему для предотвращения возникновения проблем и неполадок.

Этап 5. Мониторинг, доработки и точечные изменения. Запуск системы обслуживания потребителей – это не финальная точка, а запуск нового этапа, направленного на непрерывный сбор и анализ данных, выявление проблемных зон: мониторинг.

Для понимания эффективности оптимизированной системы обслуживания потребителей необходимо проводить регулярный и систематический мониторинг показателей эффективности (KPI). Важно, что нужно не только собирать данные, но и анализировать их для выявления закономерностей, трендов и отклонений от желательных параметров. Помимо количественных данных, ценную информацию о новой системе обслуживания можно получить при обработке обратной связи от клиентов.

В случае если результаты мониторинга показывают неудовлетворяющие показатели, возникает необходимость внесения доработок и точечных изменений. Они могут включать в себя: настройку системы цифровых технологий, изменение или замещение цифровой технологии на более подходящую. Однако если после внесения доработок и точечных изменений показатели эффективности остались на прежнем уровне, существует вероятность, что в процессе первых этапов цифровой оптимизации системы обслуживания потребителей были допущены ошибки, что привело к разработке неоптимальной модели.

Перечисленные этапы можно представить в виде сравнительной характеристики, основанной на целях и задачах каждого из них (таблица 1).

Таблица 1

Сводная характеристика этапов модели оптимизации системы обслуживания потребителей сервисных предприятий

Этап	Цель этапа	Задачи этапа
Этап 1 Оценка действующей модели обслуживания	Выявление сильных и слабых сторон, проблем и возможностей роста модели обслуживания	Аудит бизнес-процессов Анализ клиентского опыта Анализ обратной связи Оценка затрат на обслуживание
Этап 2 Определение целей и задач оптимизации	Формулирование четких и достижимых целей оптимизации	Определение целей оптимизации Определение задач оптимизации на основе целей
Этап 3 Выбор цифровых технологий и показателей эффективности	Выбор наиболее подходящих цифровых технологий и определение KPI для их оценки	Анализ доступных технологий Выбор необходимых технологий Определение показателей эффективности
Этап 4 Внедрение, тестирование и запуск	Внедрение и тестирование работоспособности выбранных цифровых технологий	Планирование внедрения технологий Подготовка инфраструктуры Пилотный и полномасштабный запуск
Этап 5 Мониторинг, доработки и изменения	Отслеживание эффективности и показателей оптимизации для их доработки (при необходимости)	Мониторинг KPI Анализ обратной связи Внесение доработок Оценка эффективности изменений

Источник: анализ автора.

Представленные этапы являются основополагающими элементами модели оптимизации системы обслуживания потребителей сервисного предприятия с использованием цифровых технологий, которую можно представить в виде рис. 2.

В данной модели организация, под воздействием обратной связи от своих клиентов, выявляет необходимость внесения изменений в существующую модель обслуживания потребителей. Организация, являясь непосредственным провайдером услуги, определяет цели оптимизации, направленной на повышение общего уровня удовлетворённости потребителей.

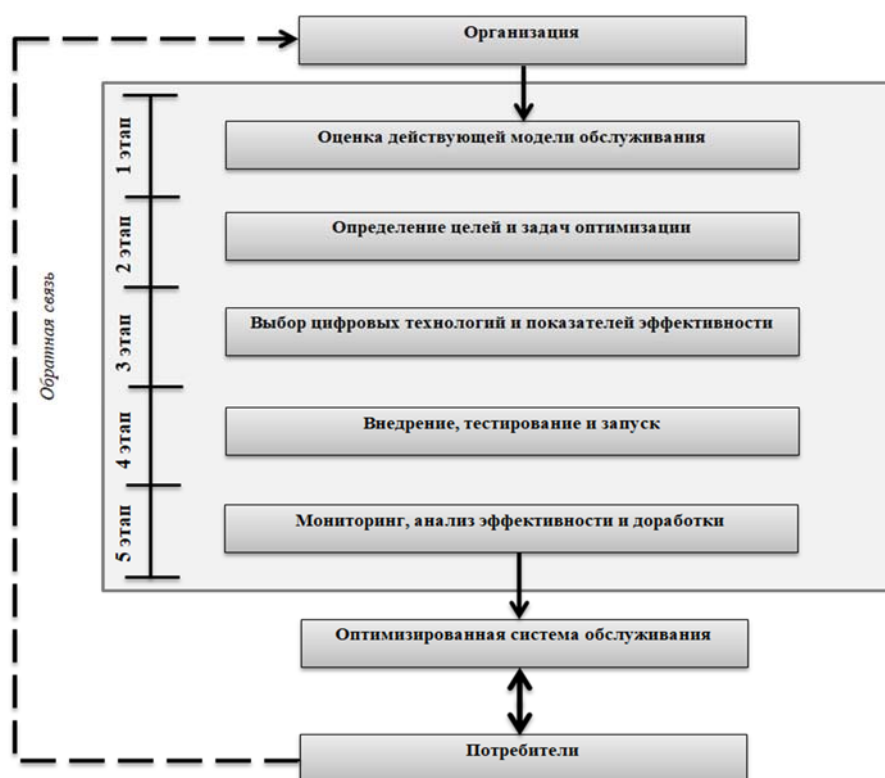


Рис. 2 Перспективная модель оптимизации системы обслуживания потребителей сервисного предприятия

Источник: анализ автора.

На основании выше сказанного, можно сказать, что предложенная модель оптимизации системы обслуживания потребителей сервисного предприятия с использованием цифровых технологий представляет собой структурированный и последовательный подход. В рамках данной модели цифровые технологии выступают инструментами оптимизации, позволяя находить рациональные решения для улучшения взаимодействия потребителей и организации.

Выводы. В ходе исследования была разработана перспективная модель оптимизация системы обслуживания потребителей сервисного предприятия с использованием цифровых технологий. Предложенная модель оптимизации системы обслуживания потребителей сервисного предприятия с

использованием цифровых технологий состоит из 5 последовательных этапов: оценка действующей модели обслуживания потребителей; определение целей и задач оптимизации; выбор цифровых технологий для оптимизации системы обслуживания потребителей и определение показателей эффективности; внедрение, тестирование и запуск; мониторинг, доработки и точечные изменения. Определено, что использование разработанной модели оптимизации системы обслуживания потребителей сервисного предприятия с использованием цифровых технологий позволит организациям получить ряд конкурентных преимуществ и улучшить взаимодействие компании с потребителями.

Список использованных источников:

1. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // КЭ. 2018. – № 9.
Имитационное моделирование: конспект лекций / Н.Л. Леонова; СПбГТУРП. СПб., 2015. – 94 с.
2. Литвин А.Ю. Цифровая трансформация систем управления бизнес-процессами в российских компаниях / А.Ю. Литвин // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № s2.
3. Внедрение инструментов цифровизации в сфере общественного питания / Скоробогатов М.В., Минченко; Научный журнал НИУ ИТМО. – 2023. – №1. – С. 108-116.
4. Голубков Е.П. Использование цифровых технологий в маркетинге // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С. 6, 7.
5. Гаранизаде Э.Д. Продвижение услуг ресторана с помощью online-сервиса // Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 306-313.
6. Брюхова О.Ю. Обучение персонала в современной организации: ориентация на цифровизацию / О.Ю. Брюхова, Н.Н. Старцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 551-566. – DOI 10.18334/err.13.2.117119

УДК 339.564.2

ЭКСПОРТНЫЙ ВЕКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ НА ПРИМЕРЕ АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

*Аверьянова Светлана Алексеевна,
Северный (Арктический) федеральный университет
им. М.В. Ломоносова, г. Архангельск*

*Печинкин Денис Алексеевич,
Руководитель Центра поддержки экспорта АНО
АО «Агентство регионального развития», г. Архангельск*

E-mail: averianova.clio@gmail.com

Аннотация. Развитие экспорта оказывает значительное влияние на экономику страны. На сегодняшний день в России создана единая система институтов продвижения экспорта для оказания мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере несырьевого неэнергетического экспорта. Несмотря на все трудности, с которыми сталкивается российский бизнес, предприниматели смогли адаптироваться, в том числе, благодаря разработанным мерам поддержки со стороны государства.

Abstract. The export's development has a significant impact on the country's economy. Nowadays Russia has established a unified system of export promotion institutions to provide support to small and medium-sized businesses in the field of non-primary non-energy exports. Despite all the difficulties faced by Russian businesses, entrepreneurs have been able to adapt, including through government support measures.

Ключевые слова: несырьевой неэнергетический экспорт, экспортный потенциал, экспортная стратегия, внешнеэкономическая деятельность, национальный проект «Международная кооперация и экспорт», субъекты малого и среднего предпринимательства, центры поддержки экспорта.

Key words: non-primary non-energy exports, export potential, export strategy, foreign economic activity, national project «International Cooperation and Export», small and medium-sized businesses, export support centers.

Введение. Актуальность. На сегодняшний день Россия является активным участником международной торговли, что, в свою очередь, играет значительную роль в обеспечении долгосрочного, устойчивого экономического роста страны [1].

Современные тенденции в мировой торговле свидетельствуют о формировании новой системы международных экономических отношений, где ведущие позиции занимают государства Глобального Юга, то есть страны с динамично развивающейся экономикой, участники таких интеграционных

объединений как БРИКС [2]. Поэтому перед российским руководством стоит важная задача – достичь уровня экспорта не менее 20% ВВП страны, а также стоимостного объема экспорта несырьевых неэнергетических товаров в размере 250 миллиардов долларов США в год [3].

Цель исследования. Статья выполнена с целью представить аналитический обзор на сформировавшуюся комплексную инфраструктуру, а также систему мер поддержки в сфере несырьевого неэнергетического экспорта товаров и услуг в России на примере Архангельской области.

Материал и методы исследования. В процессе исследования применялись такие общенаучные теоретические методы исследования как анализ, синтез, индукция и дедукция, а также методы эмпирического исследования такие как наблюдение, сбор и изучение информации, сравнение и т.п.

Основная часть. Результаты исследования и их обсуждение. В ходе исследования была рассмотрена роль экспорта как одного из ключевых факторов экономического развития страны, проанализированы принятые государственные решения, ключевые нормативные документы, а также рассмотрены результаты реализации государственных мер поддержки на примере Архангельской области.

Роль экспорта в государственной политике страны. Экспортная деятельность оказывает значительное влияние на развитие экономики России, поскольку более 30% поступлений в бюджет государства формируется за счет экспорта, что, в свою очередь, обеспечивает более 12 миллионов рабочих мест и формирует около четверти ВВП страны. В период с 2001 по 2023 год объём несырьевого неэнергетического экспорта страны вырос более чем в четыре раза: с 36 до 148 миллиардов долларов.

Развитие экспорта оказывает влияние и на региональную экономику путем формирования налоговых поступлений в размере 4 триллионов рублей (24 % от совокупных налоговых доходов регионов России) [2].

Начиная с 2022 года российские экспортёры проявили способность адаптации к меняющимся условиям, изменения бизнес-модели, логистических маршрутов, освоения новых рынков сбыта, выстраивания партнёрских связей [2].

Несмотря на объективные трудности, с которыми сталкивается российский бизнес, на заседании Президиума Государственного Совета Российской Федерации по вопросу развития экспорта 25 сентября 2024 года была отмечена необходимость развития внешних деловых связей, расширения их географии, укрепления сотрудничества с предсказуемыми, надёжными партнёрами [2]. Таким образом, развитие экспорта будет способствовать, в том числе, созданию новых рабочих мест.

22 июля 2024 года в соответствии с Указом Президента Российской Федерации № 613 была создана Комиссия Государственного Совета Российской Федерации по направлению «Международная кооперация и экспорт» под председательством Губернатора Архангельской области Александра Витальевича Цыбульского [4].

Комиссия является вновь созданным совещательным коллегиальным органом, основная цель которого заключается в подготовке предложений и мероприятий для достижения национальных целей развития Российской Федерации в части внешнеэкономической деятельности [5]. Задача комиссии – развивать экспортный потенциал российских регионов. Эта площадка должна стать основной платформой для обмена лучшими практиками между субъектами РФ и обсуждения общих проблем [6].

Назначение Губернатора Архангельской области руководителем Комиссии обусловлено, в том числе, особенностью расположения Архангельской области, которое позволяет обеспечить точку старта кратчайшего маршрута в страны Азиатско-Тихоокеанского региона и Китая через Северный морской путь. К тому же Архангельская область уже успешно переориентировалась на Восток в части экспорта, в частности основного товара – продуктов лесопереработки [6].

Полный разворот экспортной стратегии страны с Запада на Восток предполагает освоение новых рынков сбыта, выстраивание новых маршрутов, поддержку экспортеров, которые при благоприятных условиях существенным образом формируют, в том числе, доходную часть бюджетов всех уровней [6]. Расходы на экспорт – это инвестиции в будущие доходы. На один рубль вложенных средств возвращается минимум два рубля в зависимости от направления и номенклатуры [7].

Говоря о подходах к финансированию нацпроекта, участники комиссии инициировали сохранение в его новой редакции транспортной субсидии для российских экспортеров. Этот механизм стал одной из самых востребованных мер государственной поддержки за последнее время [5].

Участники заседания Комиссии отметили, что не менее важно сохранить финансирование и для региональных центров поддержки экспорта, пересмотрев при этом параметры распределения средств между регионами. При федеральном софинансировании всей созданной на сегодняшний день инфраструктуры поддержки экспорта, а не только субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), как сейчас, экспортный результат будет намного выше [5].

Национальный проект «Международная кооперация и экспорт». В своем Указе от 07 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» Президент России Владимир Путин поставил перед Правительством ряд задач на период до 2024 года, направленных, в том числе, на развитие экспорта.

24 сентября 2018 года президиум Совета при президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам одобрил Национальный план «Международная кооперация и экспорт» [8]. Позднее 24 декабря 2018 года был утвержден паспорт национального проекта «Международная кооперация и экспорт», состоящий из пяти федеральных проектов: «Промышленный экспорт», «Экспорт продукции АПК», «Экспорт Услуг», «Логистика международной торговли», «Системные меры содействия международной кооперации и экспорта» [9].

В Послании Федеральному Собранию, а затем в Указе от 07 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» установлен ориентир – к 2030 году увеличить несырьевой неэнергетический экспорт не менее, чем на две трети по сравнению с 2023 годом [10], что по оценкам составит не менее 21,12 триллионов рублей [11].

Основной фокус внимания не случайно направлен на несырьевой, неэнергетический экспорт. Именно это направление станет драйвером развития экономики в условиях санкционного давления на нефтегазовых экспортеров. Национальный проект нацелен, в том числе, на создание возможностей для экспорта продукции машиностроения, обрабатывающей промышленности, минеральных удобрений, металлургии, лесопромышленного комплекса» [12].

В рамках реализации нацпроекта предусмотрено также создание единой системы институтов продвижения экспорта (Группа ВЭБ.РФ), в которую входит государственный институт поддержки несырьевого экспорта АО «Российский экспортный центр» (РЭЦ), который консолидирует группу компаний, оказывающих российским экспортерам широкий спектр финансовых и нефинансовых мер поддержки [13].

В 2019 году в рамках реализации нацпроекта также был обновлен формат премии «Лучший российский экспортер». Премия впервые вручалась еще в 1998 году, а в 2019 году получила название – всероссийский конкурс «Экспортер года». Основным критерием отбора участников премии стало наличие несырьевого экспорта. Участники премии соревнуются на конкурсной основе в два этапа (первый этап по федеральным округам, второй этап всероссийский), итоги подводятся на Международном экспортном форуме «Сделано в России» [14].

Для учета региональной специфики субъектов России, а также комплексного развития созданной системы поддержки был разработан Региональный экспортный стандарт 2.0 [15]. Внедрение стандарта является целевым показателем национального проекта, достижение которого направлено на обеспечение роста несырьевого неэнергетического экспорта. Стандарт содержит 15 инструментов, внедрение которых позволяет субъектам Российской Федерации создать комплексную систему развития экспорта в своих регионах.

Вследствие введения санкций, начиная с 2022 года исполнение нацпроекта трансформировалось путем переориентации экспортеров на рынки «дружественных» стран, доля которых во внешнеторговом обороте РФ в 2024 году составила 80%, что на 30 % больше по сравнению с 2022 годом [16].

По итогам реализации нацпроекта «Международная кооперация и экспорт» в 2024 году несырьевой, неэнергетический экспорт составил порядка 60 триллионов рублей, а в доходы бюджетов всех уровней более 15 триллионов [11]. Таким образом, благодаря, в том числе, государственной поддержке бизнеса российские предприниматели смогли достаточно быстро и гибко освоить незнакомые рынки сбыта, найти новых покупателей, модифицировать товары и услуги под требования новых стран и начать постепенно восстанавливать свои позиции на мировом рынке.

13 августа 2024 года по итогам стратегической сессии Правительства Российской Федерации принято решение о продлении национального проекта «Международная кооперация и экспорт» с 2025 до 2030 года [2].

Основой нацпроекта станет федеральный проект «Развитие международной экспортной инфраструктуры», который предусматривает создание и поддержку промышленных зон развития, портовых проектов и логистических хабов за рубежом [17].

Нацпроект по-прежнему ориентирован на увеличение объемов несырьевого неэнергетического экспорта, а также предусматривает продление ряда ранее действующих мер поддержки экспорта, например, субсидирование транспортировки, льготное кредитование, программы страхования, сертификации и выставочной деятельности [11].

Основные институты поддержки. АО «Российский экспортный центр», являясь агентом Правительства Российской Федерации, выступает одним из ключевых участников национального проекта.

В Группу РЭЦ интегрирован ряд институтов поддержки таких как АО «ЭКСАР», АО «РОСЭКСИМБАНК» и АНО ДПО «Школа экспорта АО «РЭЦ». РЭЦ активно взаимодействует с федеральными и региональными органами власти, ключевыми отраслевыми и деловыми организациями, что способствует эффективному развитию экспортной деятельности в предпринимательской среде.

РЭЦ представлен как в регионах России через свои подразделения – территориальные представительства и центры поддержки экспорта (ЦПЭ), так и через зарубежные представительства в 11 странах [18]. Таким образом, РЭЦ стремится объединить усилия центров поддержки экспорта и торговых представительств РФ за рубежом в единую систему продвижения экспорта.

Одно из направлений деятельности РЭЦ – продвижение российских товаров на внешних рынках. В ряде дружественных стран (Китай, Египет, ОАЭ, Вьетнам, Турция, Саудовская Аравия) были открыты демонстрационно-дегустационные павильоны, работа которых направлена на знакомство зарубежных потребителей с российскими продуктами, демонстрация высокого качества российской продукции [19].

Российский экспортный центр выступает главным оператором информационной системы «Мой экспорт», которая функционирует с 2020 года в режиме «одного окна» в сфере внешнеторговой деятельности и способствует выходу компаний на международный экспортный рынок, предоставляя доступ к государственным услугам из личного кабинета предпринимателя [20].

Основная цель создания федеральной государственной автоматизированной информационной системы «Мой экспорт» – упростить взаимодействие экспортера и государства, перейдя на цифровой формат оказания услуг [13].

Государство также уделяет особое внимание повышению экономической устойчивости и конкурентоспособности субъектов МСП, поэтому ключевой функцией системы поддержки экспорта является вовлечение субъектов МСП во внешнеэкономическую деятельность, помощь и всестороннее содействие в

выходе на зарубежные рынки. С целью обеспечения доступности разработанных мер поддержки для предпринимателей в любой точке России созданы и эффективно функционируют региональные центры поддержки экспорта, которые оказывают помощь субъектам малого и среднего предпринимательства на всех этапах экспортного проекта.

Доля экспортеров-субъектов МСП в несырьевом неэнергетическом экспорте с 2019 года выросла более чем в 2,5 раза и на сегодняшний день составляет более 60 тысяч (23%). География экспортных поставок, произведенных при поддержке ЦПЭ, охватила 127 стран на общую сумму 139 миллиардов рублей [21].

Ежегодно АО «Российский экспортный центр» формирует рейтинг центров поддержки экспорта на основе балльно-рейтинговой системы, определяя десятку лучших [22]. Центр поддержки экспорта АНО Архангельской области «Агентство регионального развития» занял 40 место среди 85 ЦПЭ регионов России, а среди регионов Северо-Западного федерального округа – 5 место. Более 200 новых клиентов обратились в 2024 году за поддержкой, что составляет 63% от общего числа клиентов за год. Организован экспорт товаров и услуг в Азербайджан, Беларусь, Бразилию, Вьетнам, Гонконг, Ирак, Казахстан, Китай, Корею, ОАЭ, Таиланд, Турцию, Узбекистан. Объем поддержанного экспорта субъектов малого и среднего предпринимательства составил 4,9 миллионов долларов США [23].

В период с 2019 по 2024 года ЦПЭ стал ключевым инструментом для выхода производителей Архангельской области на международные рынки, значительно укрепив экспортный потенциал региона.

С 2019 года Центр поддержки экспорта помог 1628 предпринимателям региона, оказав более 4000 услуг. Благодаря этой работе объем поддержанного экспорта составил 47,5 миллионов долларов США. География поставок товаров и услуг из Архангельской области охватила 49 стран на пяти континентах, включая такие регионы как Азия, Австралия, Северная Африка, Америка и Европа [24].

Командой Центра поддержки экспорта в 2023 г. были организованы такие мероприятия как Арктический экспортный форум о развитии бизнеса «Что? Где? Куда?», Всероссийская конференция инфраструктуры поддержки экспорта, которая объединила 200 представителей Российского экспортного центра и региональных ЦПЭ из 80 субъектов РФ. В 2024 году командой центра в Архангельске была проведена региональная конференция «Arctic Export 2024», собравшая более 100 участников [24].

С 2025 года деятельность Центра поддержки экспорта продолжается в рамках нового национального проекта «Международная кооперация и экспорт». В ближайшей перспективе планируется расширение географии поставок, особенно в страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

Выводы. Таким образом, выстроенная система институтов продвижения экспорта и разработанные меры поддержки со стороны государства способствуют эффективному развитию субъектов малого и среднего

предпринимательства в сфере несырьевого неэнергетического экспорта с учетом современной политико-экономической ситуации на международной арене.

Список использованных источников:

1. Внешнеэкономическая деятельность как источник экономического роста / А.Ю. Кнобель, А.Н. Спартак, М. А. Баева и др. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 60 с.
2. Заседание Комиссии Государственного совета по вопросам международной кооперации и экспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/75179> (дата обращения: 10.05.2025)
3. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 // Собрание законодательства РФ. – 2018. – № 20. – Ст. 2817.
4. Заседание комиссии Госсовета по экспорту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forum.exportcenter.ru/tpost/y1x8kh3g01-zasedanie-komissii-gossoveta-po-eksportu> (дата обращения: 20.05.2025)
5. Александр Цыбульский провел первое заседание новой комиссии Госсовета РФ по направлению «Международная кооперация и экспорт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dvina29.ru/aleksandr-czybulskij-provel-pervoe-zasedanie-novoj-komissii-gossoveta-rf-po-napravleniyu-mezhdunarodnaya-kooperacziya-i-eksport/> (дата обращения: 20.05.2025)
6. 25 компаний региона успешно вышли на международные рынки в 2024 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://29.ru/text/business/2024/10/30/74273234/> (дата обращения: 20.05.2025)
7. Александр Цыбульский: расходы на экспорт – это инвестиции в будущее [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://arkhangelsk.er.ru/activity/news/aleksandr-cybulskij-rashody-na-eksport-eto-investicii-v-budushee> (дата обращения: 22.05.2025)
8. Национальный проект по поддержке экспорта продукции промышленности и АПК почти готов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/5598688> (дата обращения: 20.05.2025)
9. Информация Правительства России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/info/35564/> (дата обращения: 20.05.2025)
10. Заседание по вопросам развития экспорта. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения: 20.05.2025);
11. Меры поддержки экспорта из России продлят до 2030 года в рамках нового нацпроекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/976347> (дата обращения: 20.05.2025)
12. Поддержка экспорта: национальный проект в новых условиях : аналитический доклад / АО «БРПИ». – Москва, 29 сентября 2023.
13. О центре [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.exportcenter.ru/company/> (дата обращения: 20.05.2025)

14. Победители премии «Экспортер года» получают бонусы при поставках за рубеж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/7105908> (дата обращения: 20.05.2025)

15. Региональный стандарт поддержки экспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.exportcenter.ru/company/region_standard/ (дата обращения: 20.05.2025)

16. Экспорту обновили задачу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6892211> (дата обращения: 20.05.2025)

17. Агроинвестор: Национальный проект по поддержке экспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/42789-natsproekt-po-podderzhke-eksporta-produktsii-promyshlennosti-i-apk-rochti-gotov/> (дата обращения: 20.05.2025)

18. Российский экспортный центр: новости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://robotunion.ru/tpost/zgvzld4911-rossiiskii-eksportnii-tsentr> (дата обращения: 20.05.2025);

19. Государственная поддержка экспортеров в 2023 году и планы на 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.exportcenter.ru/press_center/gosudarstvennaya-podderzhka-eksporterov-v-2023-godu-i-plany-na-2024-god/ (дата обращения: 20.05.2025);

20. Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://znanierussia.ru/articles/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82_%C2%AB%D0%9C%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%B8_%D1%8D%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%C2%BB (дата обращения: 20.05.2025)

21. Центры поддержки экспорта помогли компаниям МСП заключить экспортные контракты на 139 млрд рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.exportcenter.ru/press_center/tsentry-podderzhki-eksporta-pomogli-kompaniyam-msp-zaklyuchit-eksportnye-kontrakty-na-139-mlrd-ruble/ (дата обращения: 20.05.2025)

22. РЭЦ определил десятку лучших центров поддержки экспорта по итогам 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/02/07/rets-opredelil-desyatku-luchshih-tsentrov-podderzhki-eksporta-po-itogam-2024-goda (дата обращения: 22.05.2025)

23. 25 компаний региона успешно вышли на международные рынки в 2024 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://export29.ru/novosti-ru/25-kompanij-regiona-ushpeshno-vyshli-na-mezhdunarodnye-rynki-v-2024-godu/> (дата обращения: 22.05.2025)

24. Около 50 стран на пяти континентах: география экспорта Архангельской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://export29.ru/novosti-ru/okolo-50-stran-na-pyati-kontinentah-geografiya-eksporta-arhangel'skoj-oblasti/> (дата обращения: 22.05.2025)

УДК 33

СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИЙ АВТОМОБИЛЬНОГО РЫНКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Розанов Дмитрий Андреевич,
Соловова Ульяна Андреевна,
МИРЭА – Российский технологический
университет, г. Москва*

E-mail: rozanov.mitya77@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются количественные и структурные изменения на рынке новых автомобилей в Российской Федерации за период с 2010 по 2024 гг. Проанализированы общие объемы продаж, позиции отечественного автопрома, а также стремительный рост доли китайских автомобильных марок, занявших к 2024 году значительную часть отечественного рынка. Проведен анализ десятки самых продаваемых марок автомобилей. Результаты исследования позволили выявить существенное перераспределение рыночных долей в условиях экономической и политической нестабильности.

Abstract. The article examines the quantitative and structural changes in the new car market in the Russian Federation over the period from 2010 to 2024. The total sales volumes, the positions of the domestic automotive industry, as well as the rapid growth in the share of Chinese car brands, which have occupied a significant part of the domestic market by 2024, are analyzed. The analysis of dozens of the best-selling car brands has been carried out. The results of the study revealed a significant redistribution of market shares in conditions of economic and political instability.

Ключевые слова: российский автомобильный рынок, рынок новых автомобилей, объемы продаж новых автомобилей, изменения на рынке автомобилей, китайские марки.

Key words: Russian automobile market, new automobile market, new automobile sales volumes, changes in the automobile market, Chinese brands.

Введение. Актуальность. В последнее время автомобильный рынок Российской Федерации подвергся масштабным изменениям [4]. Множество факторов, таких как уход ряда зарубежных производителей, нарушение привычных логистических цепочек, рост цен на автомобили, резкое удорожание автокредитования, привели к изменению объемов продаж, а также оказали влияние на поведение потребителей и структуру спроса. На сегодняшний день приобрести новый автомобиль стало не только сложнее, но и дороже, что делает владение машиной менее доступным для большей части населения. На фоне данных изменений особенно интересно рассмотреть резкий рост доли китайских марок на российском автомобильном рынке, которые быстро заполнили освободившиеся ниши и предлагают относительно доступные альтернативы.

Автомобиль – один из наиболее чувствительных к экономической ситуации товаров длительного пользования, и его покупка часто откладывается в

условиях неопределенности. Поэтому анализ продаж автомобилей за последние 15 лет позволяет не только проследить динамику рынка, но и зафиксировать ключевые сдвиги в экономических и социальных предпочтениях россиян. В этом контексте особенно важно выявить, как изменялась структура рынка, какие марки удерживали лидерство, кто его утратил, а кто смог занять освободившееся пространство.

В 2010 г. объем продаж новых автомобилей в Российской Федерации составлял 1 899 500 автомобилей, на протяжении следующих двух лет наблюдается рост, однако в 2013 г. и далее до 2016 г. отмечается снижение объема продаж новых автомобилей, что вызвано экономическим кризисом, который привел к снижению курса рубля и реальных доходов населения, в следствии чего уменьшилось и количество выданных автокредитов. В 2016 г. объем продаж составил 1 425 791 автомобиль, что меньше уровня 2010 г. на 24,94%. В 2017 и 2018 гг. ситуация начала стабилизироваться, объем продаж увеличился на 11,9% и 12,8% соответственно относительно предыдущего года.

После очередного снижения к 2021 г. объем продаж составлял 1 584 659 автомобиль, однако в 2022 г. в связи с политической ситуацией количество продаж падает до самого низкого уровня за рассматриваемый период – 683 129 автомобилей. Снижение относительно 2021 г. составило 58,93%. Такой резкий спад обуславливается приостановкой поставок и выпуска автомобилей иностранных марок, уход с рынка большинства производителей, что повлекло за собой нехватку новых автомобилей у дилеров. Также значительное влияние оказывает экономическая нестабильность, которая вызвана удорожанием автокредитов, что в совокупности с высокими ценами на автомобили отпугнуло большую часть потенциальных покупателей.

В 2023 и 2024 гг. наблюдается рост объема продаж на 53,68% и 47,65% соответственно. Данный рост вызван эффектом отложенного спроса, который сформировался в 2022 г. из-за недостатка предложения. Также повлияло массовое появление китайских производителей, которые предложили отличную альтернативу отечественному автопрому относительно соотношения цена/качество (рис. 1).

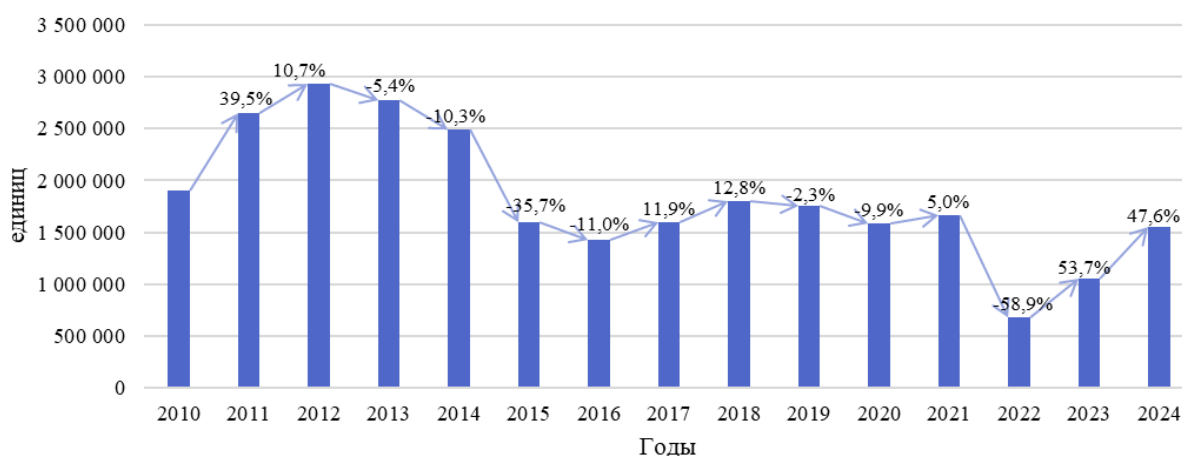


Рис. 1 Динамика объема продаж новых автомобилей в Российской Федерации за период с 2010 по 2024 гг., единиц

На протяжении всего рассматриваемого периода лидером продаж новых автомобилей является отечественная марка Lada. В 2010 г. было продано 517 147 автомобилей, что составляет 27,23% от общего количества новых проданных автомобилей в стране. Вместе с тем, следует отметить, что за рассматриваемый период объем продаж Lada преимущественно снижался, в среднем объем продаж снижался на 1,16% ежегодно или на 5 579 автомобилей в абсолютном выражении. Таким образом к 2024 г. объем продаж Lada составил всего лишь 439 035 автомобилей, что на 15,1% ниже уровня 2010 г. Следует отметить, что доля рынка данной марки в 2024 г. увеличилась на 1,1 п.п. и составила 28,32%.

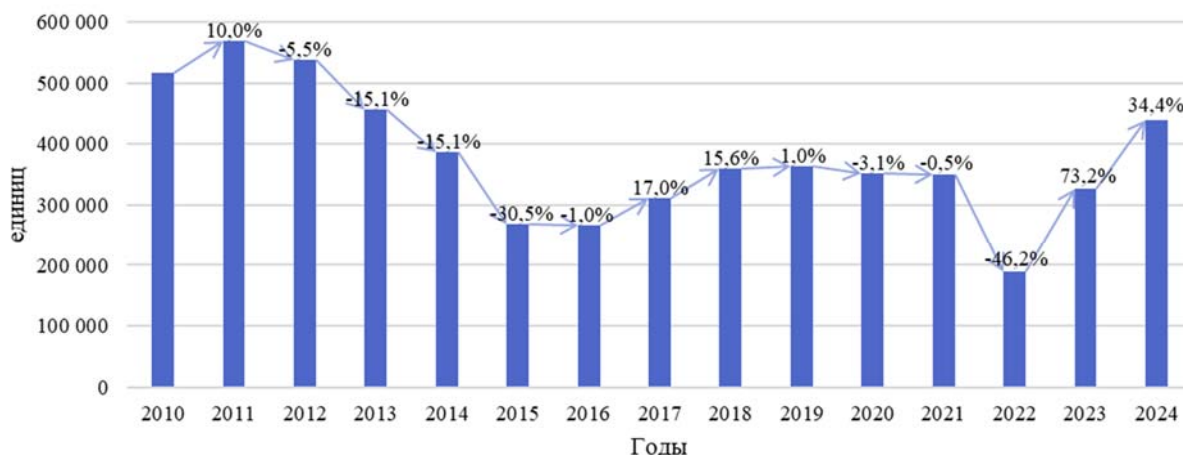


Рис. 2 Динамика объема продаж новых автомобилей марки Lada в Российской Федерации за период с 2010 по 2024 гг., единиц

В 2010 г. второй маркой по продаже новых автомобилей в Российской Федерации был Chevrolet, на данную марку приходилось 6,12% от общего объема продаж, на следующих строчках расположились Kia, Renault и Ford, удельный вес которых составлял 5,49%, 5,08% и 4,75% соответственно.

За период с 2010 г. по 2024 г. топ-10 самых продаваемых марок в Российской Федерации ежегодно изменялся, производители теряли свои позиции, уступая друг другу, возвращались обратно в десятку лидеров. Как уже отмечалось, лидером является Lada на протяжении всех 15 лет. Также в десятке самых продаваемых марок длительный период находились такие марки как:

- Kia, Hyundai, Toyota (14 из 15 лет);
- Renault (13 из 15 лет);
- Nissan (12 из 15 лет);
- Volkswagen (11 из 15 лет);
- Skoda (10 из 15 лет).

Остальные автомобильные марки находились в топе 6 и менее лет.

В 2024 г. и топ-10 компаний, и автомобильный рынок в целом, потерпели серьезные структурные изменения. На место ушедших мировых автопроизводителей пришли китайские марки, которые заняли весь топ-10, за исключением первого места, которое по-прежнему занимала Lada. В 2024 г. второе место занимает компания Haval, на долю которого приходилось 12,36% от общего объема рынка, на третьем месте расположилась компания Chery с долей

рынка 10,19%. Топ-5 закрывают марки Geely и Changan, на долю которых приходилось 9,70% и 6,67% соответственно. Удельный вес остальных марок в топе не превышает 4%. Также стоит отметить, что в 2010 г. на топ-10 марок приходится 69,66% от общего объема продаж, в то время как в 2024 г. десятка самых продаваемых марок занимает 79,01% автомобильного рынка (таблица 1).

Таблица 1

Топ-10 автомобильных марок по объему продаж
новых автомобилей в Российской Федерации в 2010 и 2024 гг.

№ п/п	2010 г.			2024 г.		
	Марка	Объем продаж, ед.	Удельный вес в общем объеме продаж, %	Марка	Объем продаж, ед.	Удельный вес в общем объеме продаж, %
1	Lada	517 147	27,23	Lada	439 035	28,32
2	Chevrolet	116 233	6,12	Haval	191 560	12,36
3	Kia	104 235	5,49	Chery	157 899	10,19
4	Renault	96 466	5,08	Geely	150 397	9,70
5	Ford	90 166	4,75	Changan	103 388	6,67
6	Hyundai	87 081	4,58	Omoda	49 789	3,21
7	Nissan	79 614	4,19	Exeed	41 082	2,65
8	Toyota	79 314	4,18	Jetour	35 223	2,27
9	GAZ	76 611	4,03	Tank	28 615	1,85
10	Daewoo	74 419	3,92	Jaecoo	27 626	1,78
11	Остальные	578 214	30,44	Остальные	325 417	20,99
12	Итого	1 899 500	100,00	Итого	1 550 031	100,00

В период с 2010 по 2019 гг. удельный вес китайских производителей в общем объеме продаж новых автомобилей в Российской Федерации оставался на уровне, не превышающем 4%. Однако к 2023 г. доля китайских марок существенно увеличилась, достигнув 52,88%, а в 2024 г. прирост составил ещё 9,70 процентных пункта – до уровня 62,58%. При этом увеличение происходит за счет ухода иностранных компаний, отечественная марка Lada пока еще сохраняет за собой свою долю рынка. Однако стоит отметить, что ни одна страна еще не достигала такого объема продаж своих марок в Российской Федерации, как это сделал Китай и его автомобили за столь короткий промежуток времени (рис. 3).

Выводы. Таким образом, на основе проведенного анализа выявлены значительные изменения рынка новых автомобилей в Российской Федерации за 15 лет. Череда экономических кризисов, санкционная политика Запада в отношении России, валютная нестабильность, изменение внешнеполитической обстановки и социальные шоки довольно сильно повлияли на автомобильный рынок в России. В то время как ранее рынок удерживали преимущественно западные марки, к 2024 году их место заняли китайские производители, стремительно захватившие более 60% доли продаж.

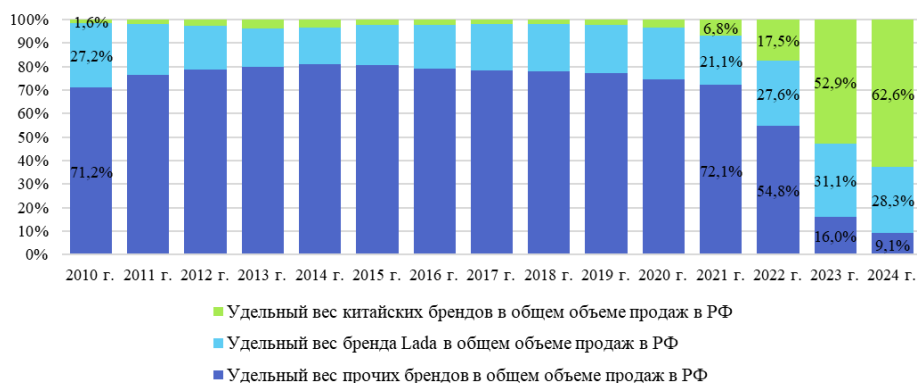


Рис. 3 Структура удельных весов объема продаж марки Lada, китайских и прочих марок в Российской Федерации за период с 2010 по 2024 гг., в % к итогу

Отечественная марка Lada сохраняет лидирующую позицию на рынке, несмотря на сформировавшийся тренд снижения объемов продаж. По большей степени это обуславливалось бюджетным сегментом данных автомобилей, которые могут быть востребованы для таких сервисов как такси и доставка [5]. Также это отечественный производитель, который может рассчитывать на поддержку государства. Однако новые конкуренты, в лице китайских марок, создают довольно высокую конкуренцию отечественной Lada, предлагая более комфортные автомобили по приемлемым ценам. Сервисы такси и каршеринга уже переориентировались на автомобили китайского производства. В начале 2025 г. у АвтоВАЗа уже наблюдаются проблемы: «... «АвтоВАЗ» скрытно сокращает производство из-за затоваривания и провала продаж своих машин. Руководство подумывает о приостановке работы завода в Тольятти». [3] Данная тенденция может повлечь за собой снижение доли Lada в общем объеме продаж на российском рынке уже в ближайшем будущем.

Таким образом, рынок новых автомобилей в России сегодня представляет собой пример адаптации потребительского спроса и структуры предложения к новым экономическим и политическим условиям, а также подтверждает высокую чувствительность автомобильной сферы к внешним шокам.

Список использованных источников:

1. Елисеева И.И. Статистика: учебник для вузов. – 2023. – 619 с.
2. Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ) / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: aeb.ru/ru/media/press-releases/sales-of-cars-and-light-commercial-vehicles.php.
3. «АвтоВАЗ» сокращает производство из-за затоваривания и провала продаж машин // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/auto/news/2025/04/04/25476764.shtml>
4. «Начались тектонические сдвиги»: что произошло с авторынком России в 2024 году // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/auto/2024/12/27/20302274.shtml>
5. «Яндекс Такси» пересаживается на Lada. Пока куплено 5 тыс. машин // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/top/2024-08-02_rossijskie_taksisty_poluchili
6. Chinamobil.ru, китайские автомобили // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.chinamobil.ru/sales/sales_rus.

УДК 331.105.44

**РОЛЬ ПРОФСОЮЗОВ В ЗАЩИТЕ ПРАВ
РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Сабитова Адель Ильдаровна,
Уфимский университет науки и технологий, г. Уфа

E-mail: ss.adel417@gmail.com

Аннотация. В статье анализируется важность и функция профессиональных союзов в контексте охраны трудовых прав и интересов трудящихся. Деятельность профсоюзного движения призвана служить компонентом социальной безопасности, содействовать урегулированию вопросов, касающихся социального равенства, соблюдению прав работающих граждан, вовлечению населения в трудовую деятельность с официальным оформлением. В настоящий период времени среди наемного персонала наблюдается потребность в укреплении социальной защищенности, в частности, отмечается нехватка инструментов, законодательно установленных для гарантии социально-трудовых прав граждан, и упущения в обеспечении гарантийных обязательств на уровне компаний. Наряду с этим, аналитические исследования указывают на уязвимость современного профсоюзного движения, в особенности в компаниях, находящихся в частной собственности. Наблюдается сокращение числа сотрудников, принимающих участие в обсуждении и принятии решений относительно функционирования предприятия. Существенно уменьшилось и количество профсоюзных организаций, а также, как следствие, число сотрудников, являющихся их членами.

Abstract. The article analyzes the importance and functions of trade unions in the context of protecting labor rights and interests of workers. The activities of the trade union movement are intended to serve as a component of social security, to facilitate the resolution of issues related to social equality, observance of the rights of working citizens, and the involvement of the population in labor activities with official registration. At present, there is a pressing need to strengthen the social security of hired personnel, in particular, there is a shortage of legislatively established instruments for guaranteeing the social and labor rights of citizens, omissions in ensuring warranty obligations at the enterprise level. Along with this, analytical studies indicate the vulnerability of the modern trade union movement, especially in privately owned companies. There is a decrease in the number of employees participating in the discussion and decision-making on issues of the functioning of the enterprise. The number of trade union organizations has also significantly decreased and, as a result, the number of employees who are their members.

Ключевые слова: профсоюзные организации, наемные работники, неофициальные выплаты, работодатели, социально-трудовые отношения, социологические исследования.

Key words: *trade union organizations, employees, informal payments, employers, social and labor relations, sociological research.*

Введение. Актуальность. Социологические исследования демонстрируют, что существующая система социальной поддержки трудоустроенных граждан функционирует не в полной мере эффективно. Данные всероссийского социологического мониторинга «Экономическая активность населения», проводимого Научно-исследовательским центром социально-политического мониторинга Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации начиная с 2001 года, свидетельствуют о том, что современная ситуация на рынке труда отличается неустойчивостью социально-трудовых взаимоотношений, недостаточным уровнем социальной защищенности занятого населения и присутствием различных опасностей, связанных с трудовой деятельностью.

Основная часть. Совершенно закономерно, что значительная доля трудящихся (70,8% согласно опросу 2024 года) испытывает тревогу по поводу перспективы лишиться текущей работы. В последние годы угроза увольнения является одним из главных источников беспокойства в области трудовых отношений. Социологические исследования свидетельствуют об увеличении тревожности работающего населения относительно риска остаться без работы. Для сравнения, в 2023 году аналогичный показатель составлял 61,1 %, а в 2011 году – 56,8%. Чаще всего боятся потерять работу граждане предпенсионного возраста, а также работники, занятые в строительстве, промышленности и сельском хозяйстве. Главной причиной этого работающие граждане считают сокращение штата, на что указали 52,2% респондентов. За последнее десятилетие важность данной причины увеличилось в полтора раза. Еще 38,4% опрошенных указали на возможность закрытия предприятия как источник опасений. На возраст как фактор риска указали 18,4% опрошенных, при этом наемные работники предпенсионного и пенсионного возраста значительно чаще других ссылаются на это обстоятельство.

Профсоюзные организации созданы для гарантии трудовых прав и защиты интересов наемных работников. Международный опыт показывает, что профсоюзы – это «ключевые участники переговоров об уровне заработной платы, социальных пособий, а также субъекты, оперативно организующие коллективные действия трудящихся» [4, с. 549].

Флоранс Жомоп и Каролина Осорио Буитрон, экономисты-исследователи из Международного валютного фонда, также говорят о связи между численностью членов профсоюзов и уровнем доходов высокодоходных групп населения. По их мнению, «снижение влияния профсоюзов в последние десятилетия способствовала увеличению доходов в верхнем сегменте» [1, с. 2957]. Шаран Барроу, генеральный секретарь Международной конфедерации профсоюзов (с 2010 года), подчеркивает, что «мировое профсоюзное движение четко представляет себе необходимые задачи: повышение заработной платы и усиление социальной защиты, ограничение власти корпораций и ликвидация

принудительного труда, справедливое решение климатических проблем и эффективное управление экономикой. И поддержка всего этого созданием новых рабочих мест».

Статистические и социологические данные свидетельствуют о сокращении участия предприятий российской экономики в профсоюзных организациях за последнее десятилетие. Официальная статистика показывает, что с 2010 по 2025 год количество профсоюзов сократилось в 2,2 раза [3, с. 133].

Аналогичная тенденция подтверждается результатами социологических опросов. Согласно опросу 2024 года, о наличии профсоюза на основном месте работы сообщили 28,1 % опрошенных, тогда как в предыдущие годы показатели были выше (см. рис. 1).

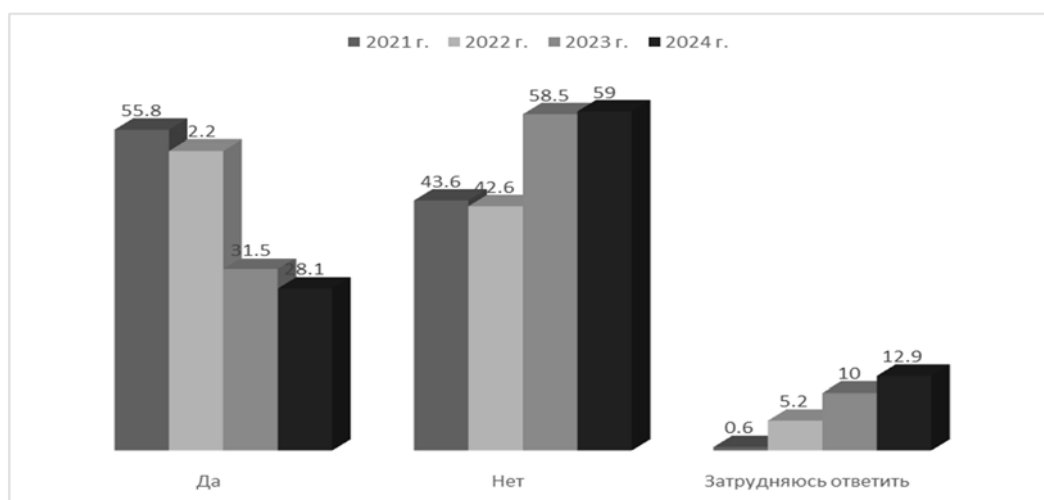


Рис. 1 Наличие профсоюзов в организациях (на предприятиях) по основному месту работы респондентов (%)

Членство в профсоюзе для работников не является обязательным условием. Каждый сотрудник принимает решение о вступлении (или выходе) добровольно. Так, из числа работников, сообщивших о наличии профсоюза в их организации, 56,6% являются членами профсоюза, а 43,4% – нет. Как правило, профсоюзы распространены в государственных и муниципальных организациях; на частных предприятиях их число невелико. В предпринимательской среде, особенно в малом бизнесе, наблюдается неприятие профсоюзных объединений в любой форме.

Несмотря на сокращение количества профсоюзных организаций и числа их участников в Российской Федерации, наблюдается рост доверия трудящихся к этим объединениям. Социологические исследования показывают, что за десятилетний период с 2014 по 2024 год доля работников, выражающих уверенность в поддержке профсоюза, увеличилась в 3,6 раза. Однако, согласно результатам опроса, треть опрошенных не рассчитывает на помощь в разрешении трудовых конфликтов.

Другие социологические исследования также выявляют положительную динамику в восприятии профсоюзов работниками. Сравнительный анализ данных опросов, проведенных в 2014 и 2024 годах, указывает на повышение

авторитета профсоюзных организаций на предприятиях. Если раньше только треть работников (32,3%) в организациях с профсоюзами отмечала их влияние, то теперь более половины (56%) сотрудников придерживаются такого мнения. Результаты социологического опроса демонстрируют значительные различия в оценке деятельности профсоюза в зависимости от членства в профсоюзной организации. Сред членов профсоюза 76,1% убеждены в его авторитете, в то время как среди работников, не являющихся членами профсоюзов, действующих на их предприятиях, эта доля значительно ниже и составляет 29,7% (см. таблицу 1).

Таблица 1

Мнения респондентов об авторитете профсоюза на предприятии / в организации по основному месту работы, в зависимости от наличия в нем членства (% от количества респондентов, на предприятиях которых имеется профсоюз)

«Если профсоюз имеет-ся, обладает ли он авторитетом на предприятии?»	Наличие членства в профсоюзе		Всего
	Состоят в профсоюзе	Не состоят в профсоюзе	
Да, большим	29,5	2,0	17,8
Пожалуй, обладает	46,6	27,7	38,4
Скорее, не обладает	16,6	31,1	22,8
Совсем не имеет авторитета	2,6	10,8	6,2
Затрудняюсь ответить	4,7	28,4	14,9

Ключевая роль профсоюза заключается в защите интересов работников и отстаивании их прав в сфере труда. Однако, спектр задач этой организации гораздо шире и включает в себя решение социальных вопросов, таких как улучшение условий труда и организация отдыха для сотрудников предприятия. Важной составляющей социальной работы профсоюзов является активное участие в организации спортивных и культурно-массовых мероприятий, что, по мнению опрошенных, является приоритетным направлением деятельности профсоюза в настоящее время.

Согласно данным опроса за последнее десятилетие уменьшилось число работников, считающих, что профсоюз совершенно неактивен на предприятии. Важно отметить, что, согласно мнению респондентов, профсоюзы стали уделять больше внимания защите трудовых прав наемных работников за последние годы.

Стоит подчеркнуть, что члены профсоюзных организаций чаще положительно оценивают деятельность профсоюза по всем представленным направлениям. Это объясняется тем, что они лучше осведомлены о работе, проводимой профсоюзом, и могут более объективно ее оценивать. Например, об организации отдыха и культурного досуга силами профсоюза сообщают 66,8% членов объединения, в то время как среди сотрудников, не являющихся членами профсоюза, этот показатель составляет всего 40,5%. Аналогично, 52,3% членов

профсоюза отмечают его активность в защите трудовых прав, тогда как среди других работников такие ответы встречались гораздо реже – 20,9%.

Участие работников в деятельности профсоюзов в значительной степени повышает их осведомленность о своих правах в сфере труда и социального обеспечения, а также способствует налаживанию более стабильных отношений с работодателями. В частности, члены профсоюза лучше информированы о содержании коллективного договора, заключенного на предприятии, и чаще подтверждают его существование, чем сотрудники, не состоящие в профсоюзе. Данный механизм регулирования социально-трудовых отношений, по мнению опрошенных, редко встречается в организациях, где профсоюзные организации отсутствуют.

Выводы. Проведенное исследование позволило изучить влияние профсоюзов на степень вовлеченности работников в «серые» схемы. Неоформленные трудовые отношения и выплата неофициальной заработной платы остаются распространенным явлением в России. Согласно данным опросов, проводимых Центром социально-политического мониторинга на протяжении нескольких лет, более 40% работающего населения РФ заняты полностью или частично в обход установленных законом норм.

Наличие профсоюзов в организациях служит сдерживающим фактором для незаконных практик выплаты заработной платы «в конвертах». Это относится к организациям как государственной и муниципальной, так и частной форм собственности. Например, доля работников, получающих заработную плату полностью или частично неофициально, в частных компаниях, где отсутствует профсоюз, в два раза выше, чем в организациях с профсоюзной организацией.

В современном мире, когда каждому человеку сложно самостоятельно защищать свои права, профсоюзы являются, по сути, единственной доступной широким массам трудящихся формой объединения, потенциально способной представлять интересы работников и защищать их права. Однако работники, столкнувшись с нарушением своих трудовых прав, редко обращаются в профсоюзы, предпочитая отстаивать их непосредственно перед руководством. Так, по данным опроса 2024 года, среди тех респондентов, чьи трудовые права были нарушены, к руководству обратились 36,7% работников, а в профсоюз – только 5,1%. Еще реже работники прибегают к таким способам защиты, как суд, трудовые и налоговые инспекции, средства массовой информации. Следует отметить, что более половины работников, столкнувшихся с нарушением своих прав, вообще никуда не обращаются.

Если говорить о работниках, вовлеченных в профсоюзное движение, то в случае нарушения их прав в спектр их обращений и жалоб входит не только непосредственное руководство, но и профсоюзная организация.

Как показывают данные опросов, в последние годы наблюдается тенденция к усилению роли профсоюзов в регулировании социально-трудовых отношений. Проводятся массовые акции, обсуждаются законодательные инициативы с участием профсоюзов. Однако эта активность более заметна на общероссийском уровне, в то время как на уровне предприятия профсоюзная

организация часто борется за выживание, а не за защиту интересов работников. Двукратное сокращение числа профсоюзных организаций в России за последние 10 лет является подтверждением этой тенденции.

В связи с этим в рамках совершенствования социального партнерства необходимо уделять больше внимания развитию профсоюзного движения как ключевого элемента общественного контроля за соблюдением трудового законодательства, повышать его активность, значимость и ответственность в регулировании социально-трудовых отношений между работниками и работодателями.

Список использованных источников:

1. Макаров И.Н. Взаимодействие государства, профсоюзов и образовательных учреждений в сфере оплаты и нормирования труда: отечественный и зарубежный опыт / И.Н. Макаров, П.В. Строев, А.И. Дудник // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 12. – С. 2957-2966.
2. Минкина Н.И. Медиация в социальной сфере / Учебное пособие. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – С. 77-82.
3. Минкина Н.И. Социальное партнерство и трудовые споры. / Учебное пособие. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – С. 133-142.
4. Осокин А.В. Роль профсоюзов в урегулировании трудовых споров с участием работников и работодателей / А.В. Осокин // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 4. – С. 549-562.
5. Управление локальной профсоюзной организацией на основе применения цифровой платформы / П.Х. Катабай, Ю.И. Смирнов, И.Н. Абрамов [и др.] // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 11. – С. 4095-4104.

УДК 339.13

УПРАВЛЕНИЕ ПОКОЛЕНИЕМ Z: ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ АСПЕКТ

Кутовая Арина Сергеевна,
Шаповалова Елизавета Николаевна,
Донской государственный технический
университет, г. Ростов-на-Дону

E-mail: schapovalovaliza2000@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются особенности потребительского поведения представителей поколения Z с точки зрения управления и маркетинга. Проведён анализ научной литературы, а также эмпирическое исследование с использованием анкетного опроса. Выявлены ключевые предпочтения и ценности потребителей поколения Z. Сделаны выводы о необходимых управленческих и коммуникационных стратегиях компаний для эффективного взаимодействия с данной группой.

Abstract. This article examines the characteristics of consumer behavior among Generation Z from the perspective of management and marketing. A review of academic literature was conducted, along with an empirical study using a survey method. Key preferences and values of Generation Z consumers were identified. Conclusions were drawn regarding the necessary management and communication strategies companies should adopt for effective engagement with this group.

Ключевые слова: поколение Z, потребительское поведение, цифровые технологии, маркетинг, ценности, доверие к брендам.

Key words: Generation Z, consumer behavior, digital technologies, marketing, values, brand trust.

Введение. Актуальность. Тема управления поколением Z с точки зрения потребительского аспекта в наше время как никогда актуальна. Из-за большого различия поколений, порой между компанией и потребителями данного поколения появляется пропасть в контексте коммуникации. Какие каналы коммуникации более оптимальны? Как завоевать лояльность потребителей поколения Z? С какой стороны, в конечном счёте, подойти к «зумеру»? Компаниям не всегда удаётся найти правильное решение разрабатывая маркетинговые коммуникации. И эти вопросы не редкий случай. К примеру, поколение Z, выросшее в эпоху цифровизации, предпочитает интерактивное взаимодействие. Социальные сети становятся основными площадками для общения и продвижения брендов, но важно их использовать правильно, поскольку без должного понимания специфики, не будет и представляемого себе отклика.

Главной целью исследования является изучить потребительский аспект поколения Z, рассмотреть на примерах брендов подход к «зумерам», а также сделать выводы на основе проведённого исследования.

Основная часть. Поколение Z – это люди, родившиеся с конца 1990-х по 2010-е годы, выросшие в условиях стремительного развития цифровых технологий и полной интеграции в интернет-пространство. «Зумеров» отличает особый взгляд на жизнь, сформированный под влиянием беспрецедентного доступа к информации, быстрой обработки, цифровой социализации и иного стиля родительского воспитания. Именно это поколение не представляющими жизни без гаджетов, удобных мобильных приложений и интернета. Как подчеркивает Кулакова А.Б., уникальность и отличие поколения Z обусловлены другими условиями социализации, а также формированием личности в эпоху цифрового общества. Требуется осмысления то, что для воздействия на поколение нужно изучать иные методы управления в современных экономических и управленческих системах [1]. Понимание поведенческих установок, приоритетов, предпочтений поколения Z становится особенно актуальным для компаний, стремящихся адаптироваться к требованиям современного рынка и новому типу целевой аудитории.

Научная основа классификации поколений восходит к теории Н. Хоува и В. Штрауса, впервые систематизированной в начале 1990-х годов. Согласно этой концепции, каждое поколение формируется под влиянием определенного набора экономических, политических и культурных условий [1; 3]. Поколение Z сформировалось в условиях глобального распространения цифровых технологий, что сделало интернет, социальные сети и электронные устройства частью их идентичности. По мнению Гончаровой В.Ю., основными характеристиками поколения Z являются клиповое мышление, индивидуализм, трудности социализации, а также высокая адаптивность к цифровым форматам коммуникации. Они ориентированы на краткосрочные цели, обладают высокой технической компетентностью и выраженной склонностью к визуализации информации [2].

Малетин С.С. указывает, что поколение Z демонстрирует высокий уровень информированности, требовательность к брендам, внимание к социальным и этическим аспектам потребления, а также низкий уровень доверия к традиционной рекламе. Эти особенности существенно отличают их от предшествующих поколений и требуют изменения традиционных маркетинговых стратегий [3].

Современные Z-потребители высоко ценят комфорт, эстетическую привлекательность и удобство при покупках. Они предпочитают бренды, с которыми могут себя идентифицировать, т.е. бренды, схожие с предпочитаемой идеологией Z-молодежи. По данным исследований, такая молодежь склонна к быстрой смене предпочтений, что обусловлено высокими темпами информационного обмена и многозадачностью [3]. Гончарова подчеркивает, что инфантилизм и зависимость от цифровой среды способствуют «фрагментарному» восприятию информации, что снижает способность к планированию и повышает эмоциональную нестабильность, следовательно, особую подверженность к импульсивным покупкам. Это делает представителей поколения Z особенно чувствительными к визуальному стилю, сторителлингу, прозрачной политике бренда и взаимодействию с ним [2]. Таким образом,

управление вниманием и лояльностью потребителей нового поколения возможно лишь с учетом их индивидуальных, ценностных и поведенческих особенностей, подкрепленных психолого-социологическим анализом.

С целью эмпирической верификации теоретических положений было проведено анкетирование с использованием Google Forms. В исследовании приняли участие 52 респондента в возрасте от 18 до 28 лет для более ценных и релевантных результатов. Анкета включала закрытые и полуоткрытые вопросы, касающиеся критериев выбора товаров, доверия к источникам информации, восприятия рекламы и предпочтений в коммуникации с брендами. Полученные данные помогли выделить факторы, определяющие потребительский выбор поколения Z, благодаря которым удалось провести следующий анализ:

Наиболее значимыми критериями при покупке товаров оказались качество (84,3%), цена (88,2%), отзывы (68,6%) и рекомендации знакомых/блогеров (51%) (рис.1):

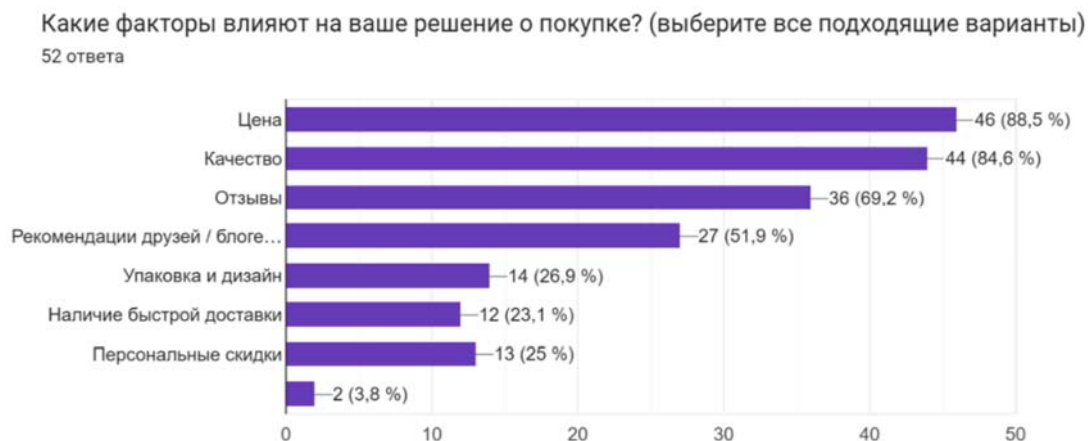


Рис. 1. Факторы влияния на решение о покупке

Источник: анализ авторов по итогам опроса.

Наиболее часто респонденты принимают покупки о решении самостоятельно, в отношении следующих товаров: одежда и обувь, косметика, продукты питания, электронные устройства и онлайн-сервисы. 66,7% опрошенных отметили, что им важно, чтобы бренд транслировал открытость и прозрачность. Только 27,5% важны экологические и социальные аспекты. И тем не менее, 43% отметили, что чаще всего совершают покупки в маркетплейсах (рис.2).

Пользователи наиболее активно взаимодействуют с брендами через соцсети и мессенджеры (рис.3). Популярны такие формы, как акции, кэшбэки, конкурсы, чат-боты и личные рекомендации. Но не все каналы вызывают доверие, большее количество опрошенных ответило, что мнение знакомых и друзей больше всего влияет на решение о покупке (рис.4).

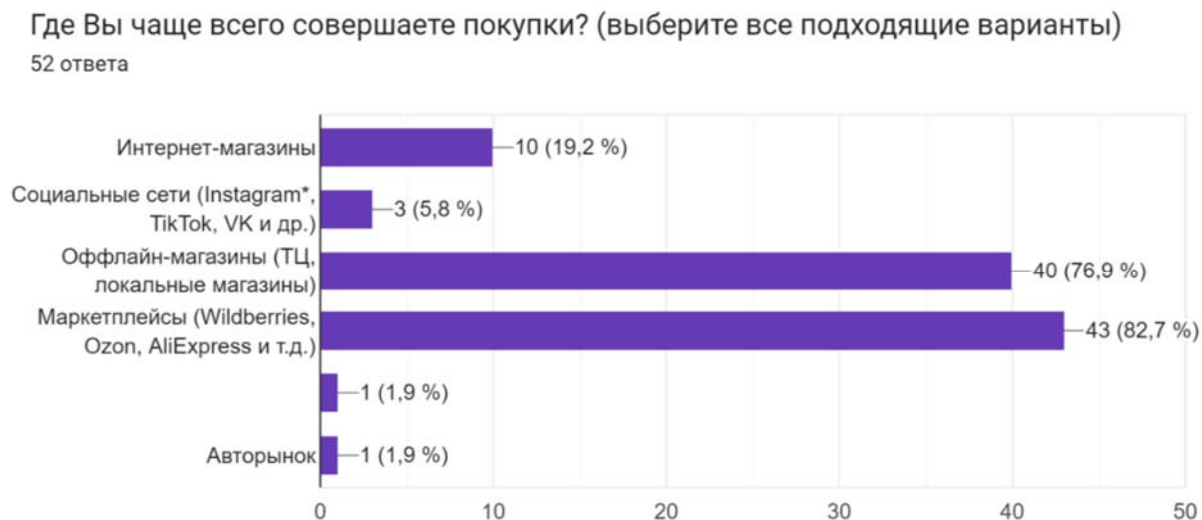


Рис. 2. Где чаще всего происходят покупки
 Источник: анализ авторов по итогам опроса.



Рис. 3. Лояльность поколения Z
 Источник: анализ авторов по итогам опроса.

Респонденты ожидают от бренда оперативности, визуальной привлекательности, прозрачности в ценах и «человечного» подхода. Негативно воспринимаются навязчивая реклама, формальные шаблоны и медленная обратная связь. Большинство участников демонстрируют быстрый переход от заинтересованности к покупке, при этом предпочитают предварительно ознакомиться с отзывами и обзорами на сторонних ресурсах. Им важна возможность возврата, наличие мобильного приложения и визуальный стиль сайта.

Какие каналы рекламы вызывают у Вас наибольшее доверие? (выберите все подходящие варианты)

52 ответа

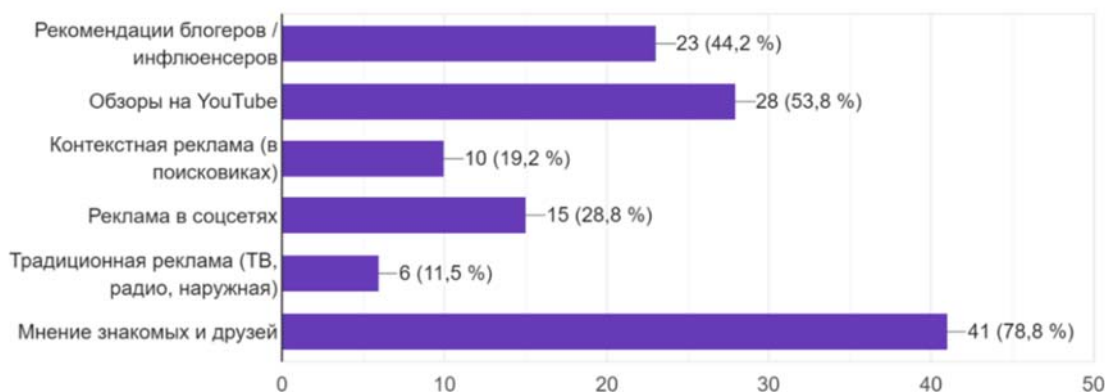


Рис. 4. Каналы, вызывающие наибольшее доверие у потребителей

Источник: анализ авторов по итогам опроса.

Полученные данные коррелируют с результатами, представленными в научной литературе. Поколение Z не просто требует персонализации – оно её ожидает как норму. Компании, которые используют цифровые форматы, открытое позиционирование и индивидуальный характер взаимодействия, получают преимущество в лояльности молодых потребителей.

Согласно Сергею Малетину, ключевой задачей маркетинга для поколения Z становится не только удовлетворение потребностей, но и создание значимых для поколения ценностей в истории бренда. Именно через эмоциональное вовлечение, интерактив и формат сторителлинга формируется лояльность [3]. Слабая чувствительность к традиционной рекламе требует от компаний нового подхода: бренд должен быть «живым», говорить с потребителем на равных, на одном языке и демонстрировать ценности через действия, а не лозунги. Для рассмотрения влияния политики бренда на молодежь можно использовать две компании, представляющие один и тот же сегмент рынка.

Первый – «Золотое Яблоко» пользуется большим спросом у молодежи и является самым популярным онлайн и интернет магазином косметической продукции, так как использует нужные каналы коммуникации, геймификацию («тамагочи» в приложении), удобный интерфейс сайта и приложения, коммуницирует с «зумерами» на понятном им языке, использует короткие клипы в социальных сетях, и что не менее важно – эмоциональная и не клишированная политика поддержки и консультантов, что также хорошо воспринимается поколением.

Второй – «Рив Гош», перечисленное к бренду «Золотое Яблоко» не соблюдается, что ставит магазин вне конкуренции. Компания не проявляет никакой активности в привычных для молодёжи социальных платформах, а также не продвигает и не популяризирует свои товары через рекламу по

привычным для них каналам. Помимо всего прочего, «Рив Гош» не удаётся установить с «зумерами» эмоциональной связи с брендом, за счёт чего не многим удаётся, соответственно, удержать. Пока конкуренты создают атмосферу эксклюзивности вокруг своих продуктов и ощущения «причастности к большой семье», «Рив Гош» предпочитает оставаться в рамках традиционной розничной торговли.

Выводы. Основываясь на проведённом исследовании, мы можем сказать, что поколение Z – это те самые потребители, которые ориентированы на цифровые технологии, ценят понятный и лаконичный визуал на сайтах или в приложениях компаний, а также открыты к «прозрачности» коммуникации. Для того, чтобы привлечь и суметь удержать их внимание, компаниям требуется персонализированная и гибкая маркетинговая коммуникация, ориентированная на ценности бренда и цифровую идентичность. В дополнении к вышесказанному, эффективным форматом может послужить в том числе геймификация и сторителлинг. Если компания ориентирована на «зумеров», то ей важно учитывать особенности видения и мышления поколения Z, тем самым успешно привлекая их в условиях цифровой экономики.

Список использованных источников:

1. Кулакова А.Б. Поколение z: теоретический аспект // Вопросы территориального развития. 2018. №2 (42) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-z-teoreticheskiy-aspekt> (дата обращения: 07.05.2025)
2. Гончарова В.Ю. «Психологические особенности поколения Z» // Аллея науки. – 2019. – №12 (39).
3. Малетин С.С. Особенности потребительского поведения поколения z // Российское предпринимательство. – 2017. – № 21. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-potrebitelskogo-povedeniya-pokoleniya-z> (дата обращения: 07.05.2025)
4. Мартыненко И.А. «Поколение Z: особенности потребительского поведения в цифровой среде» // Демографические факторы адаптации населения к глобальным социально-экономическим вызовам. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/135971/1/978-5-94646-689-9_2024_027.pdf (дата обращения: 10.05.2025)
5. Опрос «Управление поколением Z: потребительский аспект» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd5acQpBNoWro0RFxjJOjXsYIRPxcilSdbo2LnsN_yqGk5Rtw/viewform?usp=dialog

УДК 33

**ANTI-CRISIS STRATEGIES AS A TOOL TO ENHANCE
FINANCIAL SUSTAINABILITY IN SPORTS ORGANIZATIONS**

*Khalvashi Shota Akakievich,
Russian State University of Physical Education,
Sport, Youth and Tourism, Moscow*

E-mail: shota-700@mail.ru

Аннотация. В настоящей статье антикризисные стратегии рассматриваются в качестве ключевых управленческих механизмов, направленных на обеспечение и поддержание финансовой устойчивости субъектов спортивной отрасли в условиях трансформации в экономике. В рамках исследования предложена авторская типология стратегий антикризисного реагирования, включающая реактивные, адаптивные и проактивные траектории, каждая из которых соотносится с различными уровнями институциональной зрелости, управленческой готовности и ресурсной обеспеченности организации.

Abstract. This article examines anti-crisis strategies as essential managerial mechanisms aimed at ensuring and maintaining the financial sustainability of entities within the sports sector amidst ongoing economic transformation. The study introduces an original typology of crisis response strategies, encompassing reactive, adaptive, and proactive trajectories, each corresponding to distinct levels of institutional maturity, managerial preparedness, and organizational resource capacity.

Ключевые слова: антикризисные стратегии, финансовая устойчивость, спортивный менеджмент, цифровизация, диверсификация доходов, COVID-19, стратегическое планирование, кейс-анализ, адаптивность, устойчивость.

Key words: anti-crisis strategies, financial sustainability, sports management, digitalization, revenue diversification, COVID-19, strategic planning, case study, adaptability, resilience.

Introduction. Relevance. The COVID-19 pandemic, compounded by prolonged macroeconomic volatility, has exerted a systemic and multifaceted impact on sports organizations across the globe. These exogenous shocks triggered significant revenue contraction and liquidity constraints. In quantitative terms, the aggregate financial loss experienced by the U.S. sports industry exceeded \$13 billion, while elite European football institutions incurred cumulative deficits surpassing €1 billion [6]. This fiscal destabilization was further aggravated by a precipitous decline in sponsorship inflows and a parallel reallocation of public expenditures. According to industry projections, global revenues from sports sponsorship were anticipated to shrink by approximately 37%, equivalent to over \$17 billion, as private sector actors embarked on comprehensive cost-optimization initiatives [3].

Corporate sponsors disengaged from existing contractual obligations, and public sector financing for sport was frequently reprioritized in favor of healthcare infrastructure and macro-level recovery programs. An illustrative case is the strategic budgetary adjustment undertaken by a U.S. university athletic department, which enacted a 10% reduction in its fiscal plan for 2021 (amounting to approximately \$14 million), resulting in widespread layoffs and resource rationalization. These developments underscore the vulnerability of the sports sector to fiscal austerity measures, notwithstanding its intrinsic social utility and integrative societal functions [4].

Indeed, sport represents a paradigmatic example of a socially embedded economic subsystem—one that not only facilitates civic cohesion and advances public health outcomes, but also contributes to cultural reproduction and provides platforms for symbolic consumption and identity formation. Consequently, financial crises in this sector have wide-reaching societal consequences, including employment losses—nearly 1.5 million sports-related jobs were lost in the United States in the early months of the pandemic—and diminished access to athletic programs for the public [6].

Despite these vulnerabilities, many sports organizations were unprepared to address the systemic challenges posed by the crisis. The absence of flexible, forward-looking strategies significantly undermined their ability to remain financially solvent. The present study addresses this gap by focusing on the lack of strategic preparedness and adaptive capacity in various clubs and institutions, which in numerous cases led to severe financial distress or, in extreme cases, bankruptcy.

The primary issue identified is the insufficient preparedness and adaptability of many sports organizations during crises. This research aims to identify and analyze anti-crisis strategies that enhance financial resilience. The scientific novelty lies in categorizing anti-crisis strategies and comparatively analyzing budget-funded and commercial sports organizations using case studies. This study employs a qualitative, comparative case study methodology aimed at identifying and analyzing the anti-crisis strategies used by sports organizations with different funding models. The selection of cases was guided by the principle of maximum contrast: one public-funded non-profit organization (Youth Olympic Reserve School), one commercially operated club (PBC CSKA Moscow), and one hybrid-funded club (FC Khimki). This design allows for cross-case analysis of strategic responses under similar crisis conditions.

Data sources include:

- official press releases and reports issued by the organizations,
- statements by management representatives in publicly available interviews, industry publications, news media, and academic literature covering the organizations' crisis response during 2020-2023.

The study applies elements of directed content analysis to extract strategic patterns from qualitative data, categorizing each action as reactive, adaptive, or proactive based on theoretical criteria derived from crisis management literature (Ansoff, Mintzberg, Inwood & Sharp). Comparative analysis is used to identify commonalities and differences in strategic behavior across the cases and to assess their relative effectiveness in achieving financial stability.

The main part. Theoretical background and methodology

An anti-crisis strategy can be defined as a structured set of managerial decisions and actions designed to mitigate the adverse effects of a crisis and to ensure the continuity, recovery, or long-term resilience of an organization [7]. Within the context of sports organizations, such strategies may encompass a wide range of measures, including financial interventions (e.g., cost reductions, budget reallocations), organizational restructuring (e.g., staff realignment, process adjustments), and innovative responses (e.g., the development of new revenue streams or digital engagement models) aimed at maintaining operational viability under crisis conditions.

Financial sustainability, in turn, refers to an organization's capacity to remain solvent and continue delivering its core functions over the long term, even in the face of external shocks or fluctuations in funding [11]. For a sports organization to be considered financially sustainable, it must maintain a well-balanced and diversified revenue structure, along with financial reserves or flexible expenditure frameworks that allow for responsiveness during economic downturns. This definition applies broadly to both non-profit entities, such as community-based clubs, schools, and federations, and commercial organizations, including professional sports clubs and leagues, all of which operate within the wider sports management ecosystem.

Foundational theories in strategic management offer valuable insights into how organizations can navigate crises. Notably, the work of H. Igor Ansoff highlights the importance of strategic agility in volatile and unpredictable environments [1]. Ansoff introduced the concept of «weak signals» subtle, early indicators of impending change -and emphasized the need for organizations to continually monitor their environment and respond proactively to these signals in order to avoid being caught off guard. From an Ansoffian perspective, organizations that delay action until a crisis has fully materialized are likely to resort to reactive, and often inadequate, responses. By contrast, those that engage in anticipatory planning-such as building financial buffers or implementing contingency protocols-demonstrate a proactive strategic posture that is more conducive to long-term resilience.

H. Mintzberg's theories distinguish between deliberate and emergent strategies. In stable times, organizations may rely on deliberate planning, but in a crisis, strategy often becomes emergent and adaptive as organizations learn and adjust on the fly [9]. Mintzberg also described modes of strategy formation: the planning mode (systematic, analytical) versus the adaptive mode, which is characterized by incremental, reactive decision-making. Sports organizations facing sudden revenue loss might exemplify the adaptive mode, making gradual adjustments (e.g. deferring facility upgrades, negotiating pay cuts) rather than executing a grand strategic plan. However, Mintzberg and others advocate that truly strategic thinking encourages being proactive rather than reactive, anticipating changes and seizing opportunities before they become obvious [10]. This viewpoint suggests that sports managers should not only react to crises but also use them as an impetus for strategic renewal (for example, adopting new digital fan engagement models during lockdown).

Another relevant perspective is offered by J. Sharp and colleagues on crisis adaptation. In the context of agricultural economics, S. Inwood and J. Sharp identified

adaptive strategies such as diversification of income sources, intensification of core activities, and creation of new value streams as key for farm businesses to survive crises [8]. By analogy, sports organizations can pursue diversification (e.g., expanding into new revenue areas like e-sports or online fitness classes), intensification (maximizing value from loyal fans or existing assets), or developing new «multifunctional» roles (such as a stadium doubling as a community center or concert venue) as ways to bolster financial sustainability during tough times. These adaptive strategies align with the concept of dynamic capabilities in crisis literature – the ability of an organization to reconfigure resources and operations in response to rapidly changing conditions [2].

Key theorists like Ansoff emphasize strategic agility and proactive preparation, Mintzberg highlights emergent and adaptive strategic responses, and Sharp suggests diversification and value-creation. Thus, we categorize strategies into:

- **Reactive strategies** – immediate actions taken in response to a crisis, often defensive in nature. These include emergency cost-cutting (e.g., furloughing staff, cutting team travel to minimum), postponing projects, drawing down financial reserves, or short-term fixes like salary delays. Reactive strategies aim to «stop the bleeding» and keep the organization afloat in the short term. They are common when an organization has no pre-existing plan and must improvise. However, purely reactive approaches (like across-the-board budget cuts) can be short-sighted and may harm long-term prospects if overused.

Adaptive strategies – mid-term adjustments that modify the organization's operations or offerings to cope with new conditions. Adaptive measures go beyond cost-cutting and seek to maintain or restore some revenue by changing how services are delivered or monetized. Examples include moving training and fan engagement to digital platforms, finding alternative competitions or events (e.g., holding virtual races or skills contests when live games are canceled), or reassigning resources to more viable activities. Adaptive strategies were evident during COVID-19 when many sports clubs started online fitness classes, social media challenges, or esports tournaments to keep audiences engaged. These strategies reflect Mintzberg's emergent strategy concept – organizations learning and shifting course as the situation evolves. Adaptive approaches can also involve moderate diversification (such as a club developing a new sponsorship in an unaffected industry) and incremental innovations.

Proactive strategies – forward-looking actions taken before or independently of an immediate crisis, aiming to build resilience. These include establishing crisis reserves or insurance, creating contingency plans, diversifying revenue streams in advance, and investing in capabilities that would prove valuable in a crisis (like strong digital media infrastructure). Proactive strategies align with Ansoff's emphasis on preparing for discontinuities and with the idea of «pre-crisis» planning in crisis management literature. Organizations with proactive mindsets treat crisis management as an integral part of strategic planning, not just an ad-hoc reaction.

Case analysis. To illustrate these concepts, we examine three case studies from recent crises: FC Khimki (a Russian Premier League football club), PBC CSKA Moscow (a top-tier basketball club), and a Youth Olympic Reserve School (state-funded sports school in Russia). These cases represent a spectrum from a mainly

public-funded organization (youth sports school) to a hybrid (Khimki, with some state support and commercial elements) to a primarily commercial club (CSKA, albeit with significant corporate backing). We analyze each in terms of income structure, crisis impact, strategies implemented, and outcomes.

Case 1. FC Khimki, a mid-tier professional football club in Russia, relies primarily on regional government subsidies and limited sponsorships. Following its promotion to the top division in the 2020-2021 season, the club pursued an aggressive investment strategy, significantly increasing spending on player acquisitions. This led to a budget deficit of approximately \$6 million, placing the organization in a financially vulnerable position even before the onset of broader economic disruptions.

During the COVID-19 crisis and subsequent downturn, Khimki experienced a sharp decline in ticket revenue and delays in sponsorship payments. By late 2021, the club faced a liquidity crisis, marked by salary arrears and growing internal tensions. The management adopted a reactive approach, implementing emergency cost-cutting measures such as offloading high-salary players and seeking temporary financial support from local authorities [5]. Short-term morale management efforts, including granting a mid-season break, failed to address the structural financial instability.

As a result, the club experienced continued financial disequilibrium and deterioration in competitive performance metrics. This case serves as a demonstrative example of the inherent limitations of purely reactive crisis strategies in ensuring long-term financial sustainability within resource-constrained sports entities.

Case 2. PBC CSKA Moscow, one of the preeminent basketball clubs in the European professional circuit, operates under a predominantly commercial revenue model. Its financial architecture is characterized by diversified income streams, including corporate sponsorships, gate receipts, media rights, and branded merchandise. Prior to the onset of the COVID-19 pandemic, CSKA maintained robust fiscal solvency, with its operational budget estimated at approximately €40 million enabling consistent investment in elite player acquisition and infrastructure.

However, the pandemic precipitated a profound exogenous shock to this financial model. The suspension of EuroLeague competitions, the imposition of spectator-free match policies, and the subsequent collapse of match-day revenues and broadcasting rights severely disrupted cash flow. In response, the club executed a hybridized anti-crisis response strategy, combining both reactive and adaptive instruments. Despite incurring financial losses estimated at €5.5 million in 2020, CSKA successfully retained core staff and preserved its domestic competitive standing.

A second systemic disruption emerged in 2022 when geopolitical sanctions resulted in the club's exclusion from EuroLeague competitions. This development precipitated a sharp contraction in international visibility and commercial leverage, necessitating a fundamental strategic recalibration. Moreover, the club intensified its digital engagement portfolio and maintained its equity stake in the EuroLeague governance structure—thereby preserving strategic optionality for future reintegration.

CSKA's crisis response exemplifies a multi-tiered strategic framework, integrating reactive budget optimization, adaptive organizational restructuring, and selectively proactive investments in long-term stakeholder engagement. The club's

relative financial resilience is largely attributable to its diversified revenue matrix and robust sponsor relations, underscoring the efficacy of integrated strategy portfolios in preserving solvency and competitive continuity during prolonged macroeconomic volatility.

Case 3. The Youth Olympic Reserve School typifies a non-commercial, state-financed sports institution operating within the framework of Russia's decentralized public funding system. Its operational expenditures are primarily underwritten by regional and municipal authorities, with intermittent support from federal grants and minor third-party sponsorships. Although the institution's foundational budget remained stable during the COVID-19 crisis, the suspension of in-person training regimens and competitive events posed substantial risks to the school's core institutional mission, namely, the progressive development of athletic human capital.

In lieu of financial restructuring, the school implemented an adaptive operational strategy focused on maintaining programmatic continuity through pedagogical innovation and institutional resourcefulness. Coaching staff facilitated remote training modules to sustain physical preparedness and psychological engagement among student-athletes. Concurrently, the school successfully leveraged national policy initiatives, such as the «Success of Every Child» program, to obtain targeted federal allocations for infrastructure modernization and equipment upgrades.

Rather than pursuing internally driven revenue diversification or fiscal optimization, the school's anti-crisis trajectory centered on the effective mobilization of public-sector support mechanisms. Local authorities proactively addressed facility maintenance issues during the lockdown period, ensuring the institution's physical infrastructure remained operational post-restriction. As a result, the school preserved its employment base, safely resumed in-person instruction, and even expanded service provision capacity through enhanced material resources.

Conclusion. As a result, anti-crisis strategies play an important role in ensuring financial stability, especially in the context of global economic turbulence. It can be said that those organizations that actively engaged in risk management and strategic planning in crisis situations, including the diversification of income sources and the formation of financial reserves, were able to maintain stability. This situation also applies to more adaptive organizations that are ready to act quickly and flexibly in the face of uncertainty. Whereas an exceptional cost-cutting strategy often did not lead to adaptation to new conditions, but further deepened the financial problems of the organization.

Overall, this study contributes to the understanding of crisis management in sport by offering a typology of strategies and a comparative analysis based on examples from different types of organizations. Despite some limitations, such as limited access to financial data and a focus on the Russian context, the research provides useful insights into which measures can help sports organizations remain stable during difficult periods.

In sum, financial sustainability in sport requires continuous strategic effort. The capacity to anticipate, absorb, and recover from shocks must be embedded within the organization's long-term planning. Embedding these strategic capacities, diversified funding, reserve planning, digital innovation, and community engagement, into long-

term governance frameworks may significantly strengthen organizational resilience across both commercial and publicly funded sports institutions.

References:

1. Ansoff H.I. Managing strategic surprise by response to weak signals // *California Management Review*, 1975, Vol. 18, № 2, P. 21-33.
2. Dima A. Adaptability – a strategic capability during crisis // *Economics Questions, Issues and Problems*, 2014, Vol. 1, P. 243-249.
3. Dixon E. Sports sponsorship spend to fall US\$17.2bn in 2020 // *SportsPro*. – 2020. – URL: <https://www.sportspro.com/news/sports-sponsorship-rights-spend-2020-study-two-circles-coronavirus/>
4. ESPN. Nebraska cutting 10% of 2021 athletic budget due to coronavirus. – URL: https://www.espn.com/college-sports/story/_/id/29335538/nebraska-cutting-10-2021-athletic-budget-coronavirus
5. Evrim Ağacı. Khimki FC takes five-day break amid salary crisis. – URL: <https://evrimagaci.org/tpg/khimki-fc-takes-fiveday-break-amid-salary-crisis-285865>
6. Infotech Research Group. Accelerate through digital fan engagement. – URL: <https://www.infotech.com/research/ss/accelerate-through-digital-fan-engagement>
7. INSEAD Knowledge. Is your crisis response defensive or proactive? – URL: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/your-crisis-response-defensive-or-proactive>
8. Inwood S.M., Sharp J.S. Farm persistence and adaptation at the rural-urban interface: succession and farm adjustment // *Journal of Rural Studies*, 2012, Vol. 28, № 1, P. 107-117.
9. Mintzberg H. Patterns in strategy formation // *Management Science*, 1978, Vol. 24, № 9, P. 934-948.
10. Neal M. Pitfalls of strategic planning as argued by Henry Mintzberg // *Medium.com*. – URL: <https://medium.com/@marcneal/pitfalls-of-strategic-planning-as-argued-by-henry-minzburg-460d346657a6>
11. Pavlík, E., & Svitok, J. A Comparative Study of the Financial Sustainability of Sports Clubs in Slovakia and the Czech Republic // *Sustainability*, 2023, Vol. 15, № 14, Article № 11310
12. Yagi H., Yoshida S. Persistence of sub-urban agriculture and landowners' behavior in the population declining phase: case of the preferential tax treatment for rental farmland // *Land Use Policy*, 2024, Vol. 147, Article № 107370.

УДК 005.5

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ У СОТРУДНИКОВ

Доможиров Захар Анатольевич,
Научно-практический геронтопсихиатрический центр
Департамента труда и социальной защиты
населения, г. Москва

E-mail: zahardomozirov@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы делегирования и его влияние на развитие лидерских компетенций сотрудника. Особое внимание акцентируется на том, что сегодня делегирование оказывается ключевым инструментом для выявления и развития лидерских качеств сотрудника. Раскрывается влияние передачи полномочий на развитие основных лидерских качеств, таких как ответственность и стратегическое мышление.

Abstract. The article examines the theoretical foundations of delegation and its impact on the development of an employee's leadership competencies. Particular attention is paid to the fact that today delegation is a key tool for identifying and developing an employee's leadership qualities. The influence of delegation of authority on the development of key leadership qualities, such as responsibility and strategic thinking, is revealed.

Ключевые слова: делегирование, лидерские качества, эффективное делегирование, управление персоналом, карьерный рост, профессиональное развитие.

Key words: delegation, leadership qualities, effective delegation, personnel management, career growth, professional development.

Введение. Актуальность. Современные условия ведения бизнеса требуют не только грамотного и быстрого принятия решений, но и правильного и качественного распределения обязанностей между сотрудниками компании. За счет высокой загруженности руководителя и изменившегося рынка труда компании часто несут убытки и не могут найти подходящих сотрудников на лидирующие позиции. На помощь компаниям в таких ситуациях приходит делегирование, которое решит сразу обе проблемы и снизит нагрузку руководителя, и станет эффективным инструментом для поиска у действующих сотрудников компании лидерских качеств.

Целью исследования является анализ эффективности процесса делегирования в организации, выявление его влияния на вовлеченность сотрудников, развитие их лидерских качеств и профессиональное развитие, а также определение факторов, способствующих успешному применению

делегирувания для повышения квалификации сотрудников и улучшения работы команды.

Условия высокой конкуренции рынок труда требует от руководителей не только наличие базовых качеств для осуществления деятельности, но и умения эффективно распределять свои обязанности [1]. На сегодняшний день организации сталкиваются с проблемой поиска инструмента для развития лидерских качеств сотрудников с целью выявления лидеров команды и организации последующего профессионального развития сотрудника. Делегирование полномочий является частью изменений, происходящих сегодня в организациях. Однако успешное применение делегирования требует понимания его принципов, механизмов и возможных барьеров.

Основная часть. Согласно теории ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара эффективный стиль руководства зависит от «зрелости» исполнителей и делегирование, согласно этой теории, является фактором профессионального развития сотрудника [2].

Процесс делегирования подразумевает передачу отдельных полномочий и функций другому исполнителю с сохранением при этом общего контроля над ситуацией. В контексте организационного поведения делегирование способствует повышению вовлеченности сотрудников и развитию их автономности. При этом согласно теории трансформационного лидерства Джеймса Бёрнса и Бернарда Басса руководитель должен не только поставить задачу, но и вдохновить на своих подчиненных, например, передав больше ответственности, что может помочь развитию их лидерских качеств. При этом делегирование будет иметь положительный результат только в случае его эффективного использования.

На основании вышесказанного важно понимать, что подразумевается под эффективным делегированием. Эффективное делегирование – это делегирование, при котором поставленная перед сотрудником задача разгружает деятельность руководителя и при этом, существует минимальный риск развития сбоев в работе системы организации, так как сотрудник понимает, как выполнить поставленную перед ним задачу, а задача соответствует его квалификационным возможностям [3].

При осуществлении делегирования стоит понимать, что важной составляющей эффективности является правильная постановка задач. Она должна строиться по возрастающей для того, чтобы действующий лидер команды понимал какой уровень сложности полномочий можно передать сотруднику, исходя из этого в данной работе делегирования по системе: «ауттаскинг – аутсорсинг – аутрезалтинг». Каждый из предложенных уровней будет формировать и развивать у сотрудника определенные качества [4].

Ауттаскинг (от англ. out-tasking – передача отдельных задач) – является самым простым видом делегирования, по своей сути это передача конкретной задачи работнику, который поможет в развитии дисциплины и внимательности к деталям при выполнении поставленных задач.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing – делегирование целого процесса без ответственности за результат) – более сложный вариант делегирования,

способствующий развитию стратегического планирования и принятия решений. Он подразумевает передачу определенного процесса работы, при этом конкретная задача как, например, «нужно сделать декларацию» не ставится. Передается процесс работы над задачей от начала до конца и выглядит он примерно следующим образом: сотрудник получается поставленную задачу в работу, собирает необходимую декларацию и заполняет ее в соответствии с требованиями закрывая работу над данным процессом полностью, при этом ответственность за правильность выполнения он не несет. Если сотрудник справляется с поставленной задачей, то в этом случае мы можем говорить о том, что квалификация сотрудника соответствует данной системе делегирования и можно попробовать переходить к делегированию по более сложной системе.

Аутрезалтинг (от англ. out-resulting – полная ответственность за результат) – это система делегирования, которая подразумевает не только выполнение задачи, но и наличие ответственности за результат выполненного процесса. Данная система требует от сотрудника высокого уровня ответственности и управления процессами. Если взять в пример ту же декларацию, о которой шла речь выше, то эта система делегирования будет выглядеть так: сотрудник получает поставленную задачу в работу, собирает необходимую декларацию и заполняет ее в соответствии с требованиями, в случае если декларация заполнена неправильно или имеются недочеты, то сотрудник несет за это ответственность и должен внести соответствующие корректировки для получения положительного ответа о приеме декларации. Если сотрудник справляется с поставленной задачей от начала до конца и готов нести ответственность за решение данной задачи, то в некотором ключе это является наивысшей степенью квалифицированности сотрудника, который будет готов брать задачи, требующие высокой ответственности в процессе выполнения. В случае если сотрудник не справляется с аутрезалтингом, необходимо изменить систему делегирования на более подходящую для него, дабы избежать демотивированности и профессионального выгорания.

Данные системы делегирования могут послужить ключевыми инструментами для построения не только для построения эффективной работы действующего руководителя, но и для оценки сотрудника-исполнителя с целью возможного профессионального развития сотрудника. Используя этот инструмент оценки можно оценить можно провести наблюдение за ключевыми качествами лидера команды, таких как умение принимать решения, брать на себя ответственность за свою работу и работу команды, умение грамотно распределить рабочее время.

Если задача делегируется руководителем одному сотруднику-исполнителю, а дальше он прибегает к помощи коллег в ее осуществление, распределив обязанности, то можно провести оценку того, как он может управлять процессами и командой. В случае успешного выполнения поставленной задачи это является проявлением лидерских качеств сотрудника-исполнителя.

Исследования показывают, что компании, активно использующие процесс делегирования, демонстрируют более высокие показатели вовлеченности и удовлетворенности сотрудников от своей профессиональной деятельности.

Правильно организованное делегирование не только разгружает руководителей, но и повышает эффективность работы команды за счёт использования потенциала персонала.

Для подтверждения теоретических положений было проведено эмпирическое исследование с использованием количественных и качественных методов на базе центра дополнительного профессионального образования и колледжа. Целью данного исследования являлся анализ влияния делегирования на вовлечённость сотрудников в рабочие процессы.

Выборка составила 25 сотрудников, отобранных по принципу добровольного участия из числа преподавателей и административного персонала исследуемых баз, со стажем работы не менее одного года.

В начале исследования проводилось тестирование для определения текущего уровня вовлеченности сотрудника в развитие компании с использованием опросника вовлеченности Gallup Q12. В ходе анализа было выявлено, что у 70% исследуемых сотрудников средняя вовлеченность в деятельность.

Исследование длилось в течение месяца. На протяжении исследования руководители делегировали исследуемым сотрудникам часть своих полномочий, оставляя за собой контроль выполнения поставленных задач.

Выводы. Проведя тестирование с использованием этого же опросника, можно сказать, что у 12 из 25 сотрудников уровень вовлеченности повысился более чем на 20%, 5 из 25 сотрудников снизили исходный уровень, у оставшихся 8 человек уровень не изменился. При этом 12 сотрудников, чей уровень вовлеченности повысился стали чаще проявлять инициативу и брать на себя ответственность, контролируя работу в организации.

Уровень вовлеченности сотрудников до и после процесса делегирования показан на графике – рис. 1. На нем видно, как вовлеченность увеличилась у большинства сотрудников после делегирования их задач.

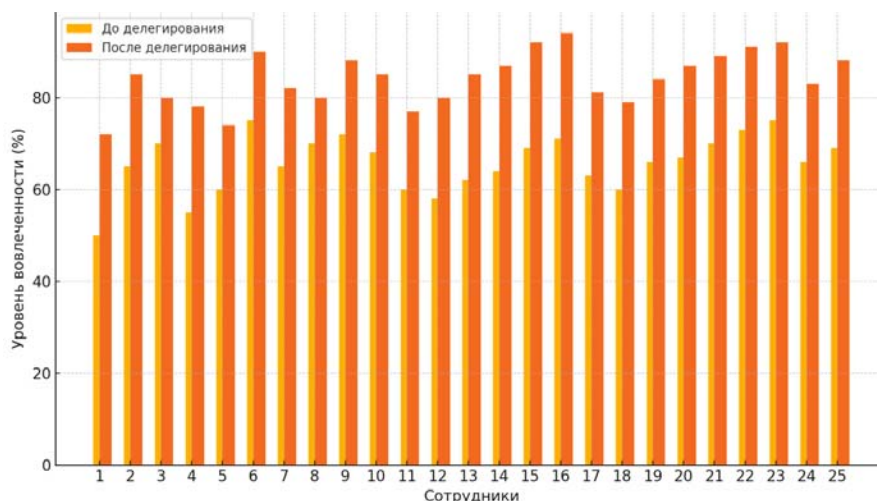


Рис. 1 Уровень вовлеченности сотрудников

Интерпретация полученных данных показывает, что делегирование действительно может способствовать повышению вовлеченности сотрудников и

развитию лидерских качеств, при условии при условии корректного подбора уровня задач и сопровождения процесса со стороны руководителя.

Важным результатом интерпретации стало то, что повышение уровня вовлеченности в рабочие процессы особенно проявлялось у участников, которым делегировались задачи на уровне аутсорсинга и аутрезалтинга. Демотивация наблюдалась в основном у участников, которые отмечали избыточную сложность задач при недостаточной поддержке со стороны руководителя. Это подчеркивает необходимость правильного распределения задач сотрудникам.

Исходя из этого прежде, чем делегировать необходимо понимать, что может приводить к эффективному или неэффективному делегированию. В первую очередь перед постановкой задачи сотруднику руководитель должен понимать какой результат от поставленной задачи должен быть достигнут, цели этого результата, а также сроки в которые задача должна быть выполнена. После того как этот пункт продуман, необходимо понимать кому нужно делегировать поставленную задачу, подходят ли квалификационные требования сотрудника под нее, а также донести до исполнителя смысл и значимость задачи. Важно определить уровень доверенности и контроля, определив контрольные точки и частоту отчетности, при этом чрезмерный контроль может приводить к демотивации сотрудника. Необходимо проявлять доверие к сотруднику, избегая микроменеджмента, и признавать его вклад и достижения после успешного выполнения задачи.

Эти принципы помогают повысить эффективность делегирования, мотивируют сотрудников и способствуют развитию их профессиональных компетенций.

Эффективное делегирование может стать ключом для специалистов различных областей повышая их квалификацию и мотивированности, что влечет за собой карьерный рост. Делегированные задачи часто требуют самостоятельного поиска решений. Это помогает сотруднику научиться анализировать ситуацию, оценивать риски и находить оптимальные пути выполнения работы. При этом выполняя дополнительную работу, которая возлагается на сотрудника-исполнителя, помогает более эффективно планировать свое время, расставлять приоритеты и работать в условиях многозадачности, что является неотъемлемым качеством лидера на сегодняшний день.

В случае успешного выполнения сложных задач укрепляет уверенность сотрудника в своих силах и мотивирует его на дальнейшее профессиональное развитие, при этом есть и обратная сторона, если сотрудник не справляется с поставленной задачей руководитель должен донести до исполнителя ее правильное решение, в противном случае это может привести к профессиональному выгоранию сотрудника.

В итоге полученный опыт и новые компетенции делают сотрудника более ценным специалистом и повышают его шансы на повышение. Руководство чаще рассматривает сотрудников, которые проявляют инициативу и справляются с делегированными задачами, как потенциальных кандидатов на управленческие позиции.

Таким образом мы можем говорить, о том, что полученный результат подтвердил поставленную в начале исследования гипотезу о взаимосвязи делегирования и ростом вовлеченности сотрудника. Делегирование – это не просто способ распределения задач, для снижения нагрузки на руководителя, но и является значимым инструментом для развития лидерских качеств специалистов различных областей формируя новый поток лидеров в компании. Делегирование играет важную роль в профессиональном развитии сотрудников и повышении их квалификации, способствуя укреплению уверенности в себе и подготовке к более ответственным должностям.

Список использованных источников:

1. Одегов Ю.Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 261 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19878-2.
2. Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/557274>
3. Гончаренко Д.Н., Исайчев В.А. Основные положения по делегированию полномочий в условиях организации // Символ науки. – 2024. – № 5-1-3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyepolozheniya-po-delegirovaniyu-polnomochiy-v-usloviyah-organizatsii>
4. Яхно А.В., Яхно Т.В. Принципы успешного делегирования полномочий // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 9-2 (84) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-uspeshnogo-delegirovaniya-polnomochiy>
5. Савинова С.Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для среднего профессионального образования / С.Ю. Савинова, Е.Н. Васильева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 280 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-18758-8 // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/569008>

УДК 331.101.3

**СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ШКОЛ:
АНАЛИЗ ОПЫТА ВЕЛИКОБРИТАНИИ И ЯПОНИИ**

*Власова Софья Олеговна, Новгородский государственный
университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород*

E-mail: yulia300974@mail.ru

Аннотация. В данной статье на основе проведенного анализа уточнены понятия «мотивация», «способы мотивации». Целью статьи служит изучение способов мотивации персонала школ и анализ опыта Великобритании и Японии. Объектом исследования служит мотивация персонала школ, предметом – способы мотивации персонала школ в Великобритании и Японии. В качестве методов использованы анализ источников информации и сравнительный анализ. Выявлены способы мотивации персонала школ, используемые в зарубежных странах.

Abstract. Based on the analysis, the concepts of «motivation» and «methods of motivation» are clarified in this article. The object of the research is the motivation of school staff, the subject is the ways of motivating school staff. The methods are the analysis of information sources and comparative characteristics. There are the methods of motivation of school staff which are used in different foreign countries.

Ключевые слова: мотивация, способы мотивации, школьный персонал, анализ опыта разных стран.

Key words: motivation, methods of motivation, school staff, analysis of the experience of different countries.

Введение. Актуальность. Мотивация работы персонала имеет большое значение в сфере образования, так как является ключевым аспектом для обеспечения высокой продуктивности работников. Эффективная мотивация влияет на удержание ценных педагогических кадров, стимулирование сотрудников, формирование позитивного психологического климата в коллективе. На данный момент существует большое количество способов мотивационного управления, которые активно применяются и развиваются. Однако результаты успешности данного применения напрямую зависят, в том числе, и от межкультурного аспекта, в том числе от культурного, социального и экономического контекста. В данной работе будут рассмотрены способы мотивации персонала педагогического коллектива на примерах таких стран как Великобритания и Япония. Данные страны имеют разный культурный, социальный и исторический аспекты, при этом занимают лидирующие позиции в сфере педагогики и образования. Анализ различных способов мотивации и опыта их применения в разных странах позволит выявить перспективы развития способов мотивации в российских школах.

Основная часть. В рамках данного исследования рассмотрим значения термина «мотивация». В «новейшем философском словаре» А.А. Грицанова под

мотивацией понимаются активные состояния психики, побуждающие человека совершать определенные виды действий [1]. По мнению Р.С. Немова под мотивацией предполагается совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность. С этой точки зрения способы мотивации выступают совокупностью приемов и методов для побуждения состояний психики человека совершать определенные виды деятельности. В нашем исследовании под определенными видами деятельности подразумевается работа сотрудника, желание развиваться в профессиональной деятельности и продолжать работу.

Способы мотивации персонала школ предполагают совокупность приемов и методов, позволяющих работодателю удерживать работника образовательного учреждения и способствовать его дальнейшему росту и развитию [5].

Рассмотрим ситуацию в Великобритании. Ситуация с работой и трудоустройством в стране в целом меняется и нестабильна. Согласно исследованиям Adobe Document Cloud 2021 года было установлено, что современные поколения (Y и Z) стремятся к более гибким условиям работы и дистанционному формату [4]. По данным 2023 года в стране продолжают искать новые способы привлечения в школы молодых учителей. Британские учителя массово покидают школы. Для решения данной проблемы государство повысило зарплаты сотрудников на 6,5%, однако ожидаемого эффекта решение не принесло [2]. Одной из причин снижения количества преподавателей является не возможность школ конкурировать с другими профессиональными сферами, то есть отсутствие гибкого графика, работы из дома, и возможностей попробовать себя в разных профессиональных ролях. Организация «Teach First» (организация по устранению неблагоприятных условий в сфере образования в Уэльсе и Англии) призывает предоставить учителям гибкую форму занятости с возможностью на короткий срок покинуть школу для учёбы или работы в другой сфере. Полученные на стажировке навыки и опыт работы в новой профессии пошли на пользу и педагогу, и качеству его работы по возвращении к ученикам. Школы страны начинают принимать участие в таких программах: учительница физики из небольшого городка Маклсфилда отправилась в Швейцарию и прошла программу дополнительного образования. Некоммерческая организация «Dixons Academies Trust», управляющая 16 школами и одним колледжем, ввела для педагогов свободный день раз в две недели с сохранением той же зарплаты, как при стандартном пятидневном рабочем графике [5].

При анализе данных решений можно увидеть, что Великобритания мотивирует персонал школ через различные способы стимулирования. Они рассматривают проблему с разных сторон, принимая меры с точки зрения не только увеличения финансирования сотрудников, но и предоставления им возможности более гибкого графика и дополнительных свободных часов.

Далее рассмотрим систему и способы мотивации в стране с традиционными подходами – Японию. По результатам Международного опроса «Teaching and Learning» в 2018 году, японские учителя получили самые высокие баллы по мотивации преподавания и выбору профессии преподавателя по

сравнению с учителями в других странах [3]. Приведем некоторые положения, касающиеся работы сотрудников образовательных учреждений. Например, влияние культуры конфуцианского наследия, в том числе философия «икигай» [3]. В ней поддержание позитивных отношений между учителем и учеником рассматривается как важный фактор поощрения достижений учащихся. Существенная реформа в сфере образования Японии произошла в 2020 году. Важной частью содержания реформы стали меры по улучшению условий труда учителей. По итогам опроса 2017 года избыточная нагрузка приводила педагогов в состояние хронической усталости, вызывала проблемы со здоровьем, снижала мотивацию к труду и качество работы. В связи с данными результатами были принят соответствующий документ, предписывающий меры по снижению рабочей нагрузки и улучшению самочувствия учителей, введена оптимизация учёта рабочего времени с использованием электронных технологий, оптимизация отчётности (разделение обязанностей администрации и педагогического состава) и новая должность – школьный ассистент. В обязанности ассистента входит помощь учителю по всем организационным вопросам: обеспечение насущных нужд класса, распечатка материалов к урокам, работа с документами и организация школьных мероприятий [3]. Также при университетах функционируют детские сады и школы как экспериментальные площадки, где отрабатываются новые методики и технологии обучения и воспитания. Подобные школы становятся лабораториями педагогического мастерства, как для студентов-практикантов, так и для их преподавателей.

Выводы. Проанализировав данный подход можно заключить, что на продуктивную мотивацию школьного персонала Японии влияет мышление и отношение людей к данной профессии, меры по снижению нагрузки учителя и снятие с него дополнительных рабочих обязанностей.

Таблица 1

Сравнительная характеристика способов мотивации в Великобритании и России

Способ мотивации	Великобритания	Япония
Изменения нагрузки	Гибкий график Предоставление учителям гибкой формы занятости / свободный день раз в две недели. Как следствие соответствие запросам современного поколения, возможность эмоциональной стабильности сотрудников	Уменьшение рабочих обязанностей учителей, стабилизированное эмоциональное состояние. Оптимизация учёта рабочего времени с использованием электронных технологий, оптимизация отчётности (разделение обязанностей администрации и педагогического состава) и новая должность – школьный ассистент
Отношение к учителям	Наличие исследований и опросов, улучшение условий педагогам	Восприятие профессии, связанное с традиционной культурой страны, стремление людей идти в профессию, положительное мнение о работе
Возможность для профессионального развития и дополнительного опыта	Получение на стажировке навыков и опыта работы в новой профессии	Функционируют экспериментальные площадки, где отрабатываются новые методики и технологии обучения и воспитания.

Рассмотрев таблицу сравнительных характеристик можно заметить, что в каждой анализируемой стране способы мотивации подразумевают под собой

комплекс (совокупность) мер, влияющих на разные аспекты жизни учителя. При внедрении способов мотивации не акцентируют внимание на одном аспекте жизни, а рассматривают проблему с разных сторон (используя опросы и анкетирования работников школ). Представители каждой страны имеют разный менталитет, воспитание и культурные особенности, однако наиболее распространенными способам мотивации на примере анализа можно признать уровень заработной платы школьного персонала, условия молодых педагогов (возможность наставников, курсов) и восприятие учителя как личность (отношение к профессии, учет мнений сотрудников и реализация потребностей).

Выводы. На основе проведенного анализа литературы по теме исследования дано авторское определение понятия «способы мотивации» и «способы мотивации персонала школ». Проведен анализ способ мотивации, применяемый в разных странах, в Великобритании и Японии. Составлена таблица сравнительного анализа и на её основе выявлены наиболее распространенные способы мотивации и результаты опыта их применения.

Данная характеристика способов мотивации в Великобритании и Японии поможет выделить некоторые аспекты, которые можно применить для российских школ. Во-первых, в российских школах можно рассмотреть такие способы как уменьшение количества бумажной работы педагогам, как следствие, снижение их рабочей нагрузки. Эффективным способом может являться создание новой должности как в Японии для уменьшения внеучебной нагрузки педагогов. В дополнение, апробация экспериментальных площадок для выявления эффективных методик обучения и популяризация профессии учителя. Также эффективным способом можно считать анкетирование и опрос среди целевой аудитории, среди педагогического коллектива. Постоянная и стабильная система мониторинга характера деятельности и отношения учителей к работе может помочь найти наиболее значимые причины отсутствия мотивации у специалистов.

Список использованных источников:

1. Грицанов А.А. Новейший философский словарь, 1999 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://philosophy.niv.ru/doc/dictionary/newest-dictionary/index.htm?ysclid=mai9qq0lku993616934>
2. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. – 2021. – № 1 (21). – С. 4.
3. Мамалимова Р.А., Рабцевич А.А. Мотивация труда как метод поддержания трудовой дисциплины: опыт Японии, США и Германии // Векторы развития современной науки. – 2015. – № 1. – С. 147-149.
4. Шаповалова А.А., Разумова Т.О. Материальная и нематериальная мотивация молодых специалистов на предприятии газовой отрасли // Экономика труда и социально-трудовые отношения. – 2023.
5. Han J., Yin H., Boylan M. Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers // Cogent Education. – 2016. – № 1.

УДК 331.108.244

МЕТОДЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

*Ковалева Екатерина Андреевна,
Богомаз Алина Витальевна,
Донской государственный технический
университет, г. Ростов-на-Дону*

E-mail: lina.bogomaz@bk.ru

Аннотация. В условиях высокой конкуренции на рынке труда удержание талантливых сотрудников становится приоритетной задачей для организаций. Данная работа исследует эффективные методы, способствующие повышению лояльности и удовлетворенности работников.

Abstract. In conditions of high competition in the labor market, retaining talented employees is becoming a priority for organizations. This work explores effective methods to increase employee loyalty and satisfaction.

Ключевые слова: талант, талантливый сотрудник, приверженцы, молодые сотрудники, студенты.

Key words: talent, talented employee, adherents, young employees, students.

Введение. Актуальность. Тема методов привлечения и удержания талантливых сотрудников в условиях высокой конкуренции на рынке труда в современном мире актуальна. Из-за роста конкуренции многие отрасли сталкиваются с проблемой нехватки квалифицированных кадров. Компании вынуждены конкурировать не только за клиентов, но и за талантливых сотрудников. Помимо конкуренции между компаниями процесс привлечения кадров осложнён завышенными ожиданиями соискателями должностей. Вследствие это работодателям приходится адаптироваться и давать сотруднику то, что ему не выгодно и уходить в минус, ради того, чтобы сохранить ценного работника.

Главной целью исследования является определение движущих факторов, среди потенциальных сотрудников при выборе места работы, и методов их удержания.

Талант – это определенная совокупность способностей, позволяющая получить некий продукт деятельности, который отличается новизной, высоким уровнем совершенства и общественной значимостью. Талантливые сотрудники – это люди, обладающие ключевыми для компании способностями и играющие главную роль в достижении ею успеха. Это «самые лучшие и самые яркие» работники [1].

Сегодня компаниям отчаянно нужны талантливые кадры. Руководство мечтает заполучить ценных кадров без борьбы с конкурентами и убытка со

стороны организации. Но в реальности возникает проблема с приверженностью на кадровом рынке.

Основная часть. Особенностью современного рынка труда, является коллегия, для которых не так важна зарплата, как рабочая среда, баланс между работой и личной жизнью, корпоративная культура, взаимоотношения с начальством, гибкий график и возможность дистанционной работы, а также хорошо сформированный имидж организации.

Чтобы увеличить количество талантливых кадров и успеть за быстро развивающимися технологиями, необходимо обратить внимание на молодое поколение работников, которое делает выбор, своего карьерного развития. Молодые таланты ищут себя в огромном количестве компаний. «Работайте с лучшими людьми, в лучшей компании, какую сможете найти. Что касается зарплаты не путайте «доллары» с «ценностями». Помните, как важно получить опыт и учиться у лучших» [2]. Данное высказывание принадлежит **Маргарет «Мег» Уитмен – американский предприниматель и политический активист.** Обратившись к словам Маргарет можно чётко понять, что ищет молодое поколение. Они ищут ту самую компанию, где работа будет приносить удовольствие! Но не все компании готовы отдать все сотруднику, не в силах удовлетворить все его потребности в желаемой работе. Тут важно, правильно расставить приоритеты между потребностями будущего персонала.

В рамках исследовательской работы был проведён опрос для студентов и работников организаций, который помог выявить приоритетные пожелания сотрудников, необходимых для сохранения за ними статуса работника компании и повышения своего уровня квалификации.

Опираясь на результаты опроса приоритеты в пожеланиях к будущей работе среди студентов распределились следующим образом. Самыми важными для молодых специалистов являются денежный доход (88%) и возможность продвижения по карьерной лестнице (82%). (рис. 1).

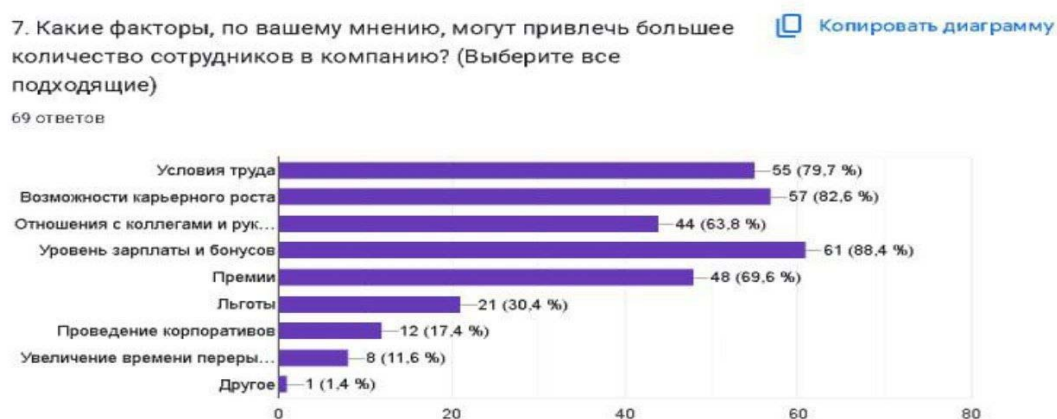


Рис. 1 Диаграмма из анализа опроса

Это показывает мотивацию молодёжи работать и развиваться. Но за таким большим плюсом стоит проблема обучения. Молодые люди амбициозны и могут

мыслить не рационально, из-за чего появляется не соответствие между огромным желанием и не большим опытом в сфере деятельности компании. Из этого вытекает второй приоритет молодых специалистов в обучение и развитии. Новое поколение готово повышать свой уровень квалификации для достижения высоких должностей. Компании важно на первом этапе рассмотрения кадров афишировать возможность обучения с последующим профессиональным ростом. Кроме этого у молодых кадров есть огромное желание работать в коллективе, где дружная команда и хорошо налажены связи между рабочими отделами. Это необходимо не только для привлечения персонала, но и для избежание конфликтов.

Как показал опрос 30% студентов ответили, что ситуация на рынке труда для выпускников вузов неблагоприятная. (рис. 2).

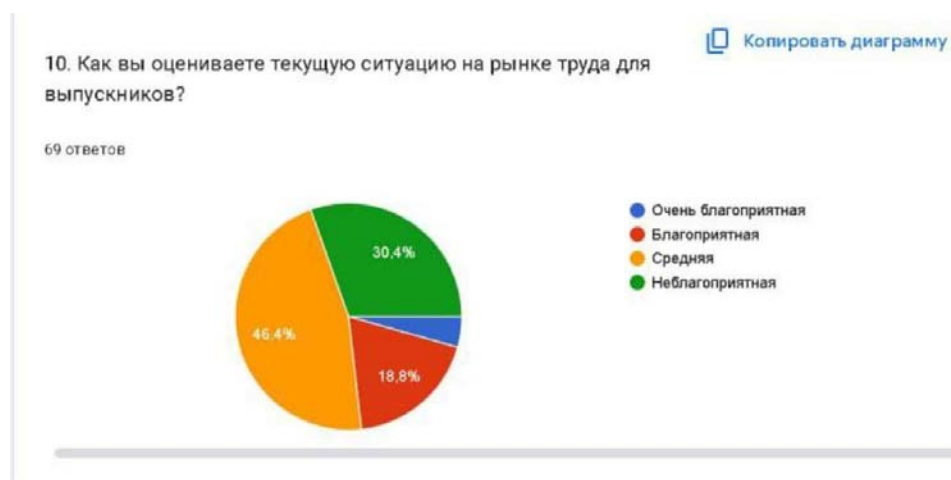


Рис. 2 Диаграмма из анализа опроса

Это связано с требованиями многих компаний, среди критериев работодателя к желаемому работнику есть требования к опыту работы. Опыт и правда важен, но молодых людей просто обучить и ввести в курс дела. В современном мире технология обучения выходят на новый уровень, студенты в институтах решают проблемы реальных компаний и получают опыт процессуальной деятельности уже во время практики. Многие выходя с вуза имеют реальное представление о своей работе. Кроме того, талантливых кандидатов можно найти в самом институте чему способствует, партнёрство с университетами и образовательными учреждениями, предоставление стажировок, практики или программы обучения для студентов. Благодаря этому компания может найти талантливого сотрудника, который в будущем трудоустроится к ним. Прохождение практики от вуза дает возможность привлечь к себе в компанию не просто талантливого работника, а приверженца. Приверженность компании. Отражает желание человека продолжать сотрудничество с ней, личную заинтересованность в процветании своего подразделения и организации в целом. Приверженный сотрудник разделяет цели и ценности компании, чувствует ответственность за ее успехи и неудачи, готов работать на ее благо. Он идентифицирует себя с организацией и является

проводником ее HR-бренда во внешнем мире. Приверженность часто путают с лояльностью, поэтому важно разграничить эти понятия. Лояльный сотрудник готов оставаться в компании, но это не значит, что он будет вместе с ней расти и развиваться. Возможно, человеку просто «тепло и уютно», и поэтому он не собирается искать другое место. Приверженность включает в себя элементы лояльности, но предполагает активные действия со стороны сотрудника. [3] Отличить приверженца от обычного работника довольно просто с помощью вопросов, связанных с компанией и его отношения к ней. Каждый приверженный специалист легко может стать талантливым, если работодатель уделит ему внимание и даст возможность обучаться.

По результатам опроса для молодых претендентов, при выборе места работы, важна возможность гибкого графика или удалённой работы. (77%) (рис. 3).



Рис. 3. Диаграмма из анализа опроса

Гибкий график больше ориентирован на свободу в планировании рабочего дня, а **дистанционный способ работы** предполагает более структурированные условия с определённым режимом работы. В наше время есть все возможно для дистанционной работы, но не все компании могут себе это позволить. Чтобы удовлетворить данный запрос кандидатов, можно найти альтернативу и предложить будущим работникам комфортные условия в офисе. 50% респондентов отметили, что для них это стало бы хорошим стимулом и увеличило работоспособность (рис. 4).

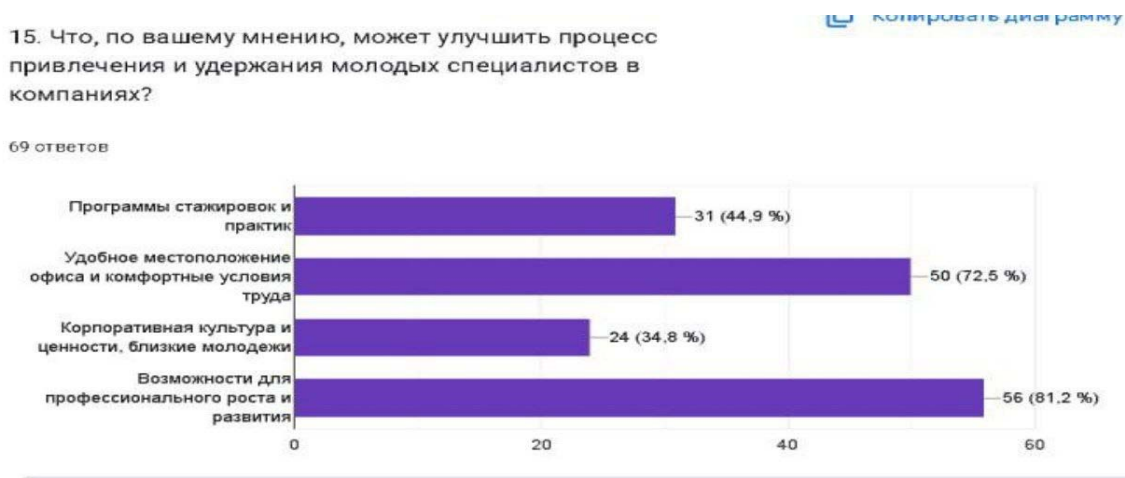


Рис. 4. Диаграмма из анализа опроса

Улучшение условий работы покажет проявление заботы начальства о своих работниках.

Не менее важной остаётся забота о здоровье коллег. Работая в офисе, люди ведут «сидячий» образ жизни, что позже приведёт к проблемам со здоровьем. Предоставление в качестве бонуса абонемент в спортзал, проведение спортивных соревнований среди отделов, организация совместных походов на природу не только приятно дополнит пункт о комфортных условиях работы, но и укрепит корпоративную культуру и личные взаимоотношения коллег.

Выводы. Для компании сотрудники являются важным элементом для достижения успеха. Их знание, навыки и мотивация на прямую влияют на результат работы. Важно уделять внимание рабочему коллективу, создавать условия для профессионального роста и поддерживать благоприятные отношения. Это повысит уровень вовлеченности и лояльности.

Таким образом, правильный подход к управлению и подбору персонала не только укрепит конкурентные позиции организации, но и укрепит их долгосрочной перспективе. Признание ценности каждого работника является важным шагом на пути к созданию успешной компании.

Список использованных источников:

1. MOODLE – Виртуальная среда обучения КНИТУ. Теоретические основы управления талантами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moodle.kstu.ru/mod/page/view.php?id=162777> (дата обращения: 06.05.2025)
2. Уитмен, Маргарет. Цитаты // Цитаты известных личностей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.citaty.net/avtory/uitmen-margaret/>
3. ЭКОПСИ бизнес делают люди. Онучин Андрей – старший партнёр, руководитель практики «социология бизнеса». Статья «Честь и верность: что стоит за приверженностью персонала» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/chest-i-vernost-chto-stoit-za-priverzhennostyu-personala/> (дата обращения: 11.05.2025)

УДК 338.242

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ОЦЕНКЕ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРОЕКТОВ

Галеева Наталья Олеговна,
Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург
E-mail: nat.galeev@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается применение метода дерева решений как эффективного инструмента анализа и управления рисками в инвестиционных проектах нефтегазовой отрасли, особенно актуального в условиях текущей геополитической и экономической неопределенности. Подчеркивается, что разработка месторождений углеводородного сырья – сложный и вероятностный процесс, требующий квалифицированной оценки перспектив.

Представлен обзор основных элементов дерева решений: узлов решений, узлов вероятностей и конечных узлов, с подробным описанием их функциональности и логики построения. Обосновывается, что дерево решений, в сочетании с индикатором ожидаемой денежной стоимости (EMV), позволяет отслеживать временной ход принятия решений, учитывать динамичный характер инвестиционной деятельности и собирать необходимую информацию на протяжении всего проекта.

Особое внимание уделяется возможности адаптации модели дерева решений путем добавления или исключения ветвей, что позволяет наиболее полно учесть риски на каждом этапе реализации инвестиционного проекта и принимать обоснованные управленческие решения.

Abstract. The article examines the application of the decision tree method as an effective risk analysis and management tool in investment projects in the oil and gas industry, which is especially relevant in the context of current geopolitical and economic uncertainty. It is emphasized that the development of hydrocarbon deposits is a complex and probabilistic process that requires a qualified assessment of prospects.

An overview of the main elements of the decision tree is presented: decision nodes, probability nodes, and end nodes, with a detailed description of their functionality and construction logic. It is proved that the decision tree, combined with the expected monetary value (EMV) indicator, allows you to track the time course of decision-making, take into account the dynamic nature of investment activity and collect the necessary information throughout the project.

Special attention is paid to the possibility of adapting the decision tree model by adding or excluding branches, which makes it possible to fully take into account the risks at each stage of the investment project implementation and make informed management decisions.

Ключевые слова: дерево решений, нефтегазовые инвестиционные проекты, нефтегазовый сектор экономики, EMV, управленческие решения, неопределенность, принятие решений.

Key words: decision tree, oil and gas investment projects, oil and gas sector of the economy, EMV, management decisions, uncertainty, decision-making.

Введение. Актуальность. Изучение и разработка месторождений углеводородного сырья – это сложный и многоэтапный процесс, результаты которого носят вероятностный характер. Современные условия хозяйствования в нефтегазовой отрасли, среди которых сложная геополитическая обстановка, направленная на изоляцию Российской Федерации в международном экономическом пространстве, приводят к необходимости квалифицированной оценки перспектив реализации инвестиционных проектов в условиях повышенной неопределенности и рисков [8].

Основная часть. Дерево решений представляет собой эффективный аналитический инструмент, отображающий процесс принятия управленческих решений в виде набора последовательных альтернативных действий и сценариев, комбинации которых, при заданных вероятностях, приводят к достижению поставленных целей. В международной практике для учета рисков в инвестиционном планировании данный инструмент применяют в комбинации с индикатором ожидаемой стоимости (EMV – Expected monetary value) и используют для анализа потенциальных траекторий развития событий, принимая во внимание риски и неопределенности, влияющие на ключевые показатели эффективности [4].

Важной особенностью дерева решений является возможность отслеживания временного хода процесса принятия решений. Метод отражает динамичный характер инвестиционной деятельности и стратегического планирования, подчеркивая важность сбора информации на протяжении всего процесса и необходимости принятия решений как до, так и после получения новых данных. Дерево решений легко поддается модификации, позволяя расширять или упрощать модель путем добавления или исключения ветвей в зависимости от значимости рассматриваемых факторов. Применение этого метода обеспечивает максимально полный учет всех рисков, возникающих на каждом этапе реализации инвестиционного проекта [2].

Дерево решений состоит из узлов решений, узлов вероятностей и конечных узлов [10]. Наглядная иллюстрация структуры дерева решений представлена на рис. 1.

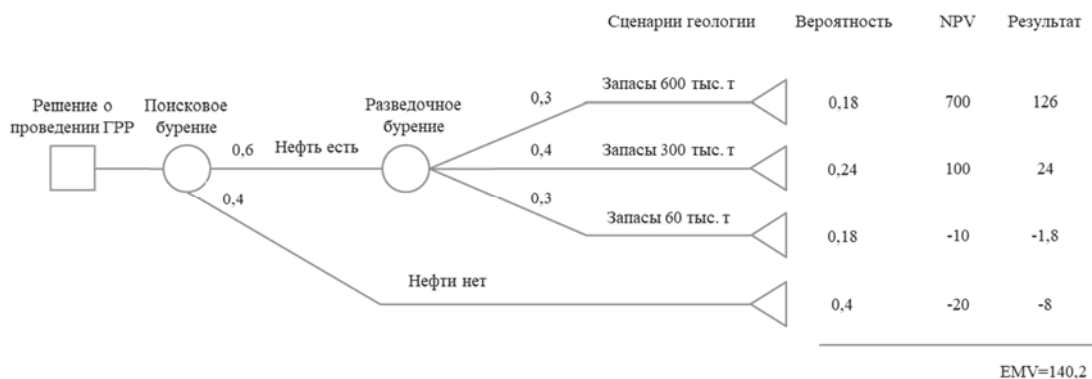


Рис. 1 Пример дерева решений
Источник: составлено автором.

Дерево решений начинается с узла выбора, который обозначается квадратом. В этом узле принимающий решение сталкивается с четко определенным набором альтернатив. Каждая возможная ветвь, исходящая из узла, представляет один из доступных вариантов действий. Например, перед компанией может стоять вопрос о бурении новой скважины (бурить или не бурить), о продолжении геологоразведочных работ (углублять исследования или переходить к эксплуатации) и т.д. При формировании структуры дерева рекомендуется располагать сценарии, предполагающие полное развитие, в верхней части, а варианты, связанные с выходом из проекта или минимальными инвестициями – в нижней.

Узлы вероятности, представленные кругами, отражают неопределенные исходы. Результирующие ветви соответствуют возможным результатам, вероятность наступления которых в сумме должна составлять единицу. В отличие от узлов решений, где выбор делается осознанно, в узлах вероятности исход заранее не определен и зависит от случайных факторов, при этом все события, связанные с одним узлом вероятности, должны быть взаимоисключающими. Рекомендуется располагать ветви, соответствующие более благоприятным исходам, выше, чем ветви, представляющие менее благоприятные исходы.

Узел окончания, обозначающий завершение каждой ветви дерева решений, исключает дальнейшее ветвление. Справа от узла окончания указывается итоговая вероятность реализации соответствующего сценария (рассчитанная путем перемножения вероятностей по всем узлам вероятности, входящим в данную ветвь) и итоговый финансовый результат данного сценария.

При построении дерева решений крайне важно соблюдать четкую логическую структуру и временную последовательность. Перед началом работы необходимо тщательно проанализировать цепочку предстоящих решений и возможных случайных событий, которые могут произойти в будущем [6]. Даже если несколько событий относятся к одному временному периоду, их следует отображать последовательно, а не параллельно. Все варианты дерева должны быть взаимно исключаящими (не пересекаться) и вместе полностью охватывать возможные исходы.

При работе с неопределенностями используют разные подходы. Для непрерывных параметров (распределение цен или дебитов скважин) обычно рассматривают три сценария: оптимистичный (P10), базовый (P50) и пессимистичный (P90). Для качественных исходов (например, результат бурения) необходимо предусмотреть все возможные варианты. Вероятности могут быть определены тремя способами: через экспертные оценки, анализ исторических данных или прогнозные модели. Следует отметить, что обоснованность и точность экспертных оценок в данном методе значительно повышается, так как они определяются по отдельным этапам с учетом продолжительности, а не по всему проекту в целом [2].

Ключевой показатель EMV (expected monetary value) – ожидаемая денежная стоимость рассчитывают как сумму произведений NPV каждого исхода на его вероятность. Расчет ведут справа налево: сначала определяют NPV конечных узлов, затем последовательно вычисляют EMV для всех узлов

вероятности. Если суммарная ожидаемая денежная стоимость (EMV) инвестиционного портфеля отрицательна, следует исключить наиболее рискованные проекты. Это позволит достичь положительного суммарного EMV, что сделает использование рискованного капитала оправданным в долгосрочной перспективе [9].

Для успешной реализации любого проекта нефтегазовой отрасли необходимо последовательно определить два ключевых контрольных этапа, которые связаны с ключевыми факторами неопределенности в добыче углеводородов. Первый – это подтверждение наличия целевого уровня запасов углеводородов, который позволяет снять основные геологические риски на рассматриваемом участке [8]. На данном этапе основная цель расчетов – определение оптимальной программы исследований, направленной на подтверждение наличия целевых углеводородов при минимизации затрат на их проведение.

Поисковое бурение – единственный способ подтверждения наличия целевых углеводородов. Следовательно, ключевым принципом минимизации затрат является поиск баланса между риском бурения неуспешной скважины и объемом дополнительных инвестиций в исследования, которые позволят уточнить прогноз перспективности до начала буровых работ. Поскольку на данном этапе возможность реализации проекта не зависит от экономических факторов, достаточно ограничиться расчетом затратной части, которая будет рассматриваться как минимально необходимая при дальнейших расчетах [6].

Второй этап – это подтверждение экономической целесообразности с целью минимизации финансовых рисков до начала основных затрат (строительство инфраструктуры, эксплуатационное бурение и т.д.). Основная цель данного этапа – снять неопределенности, связанные с коммерческой эффективностью будущей разработки. Для этого требуется решить несколько важных задач. В первую очередь необходимо выявить ключевые параметры, которые оказывают решающее влияние на экономику проекта. Как правило, к ним относятся фильтрационно-емкостные свойства коллектора, эффективные толщины продуктивных пластов, объем извлекаемых запасов и другие геолого-технологические характеристики.

После определения критически важных параметров разрабатывается программа дополнительных исследований, направленных на уточнение этих показателей. Определяется оптимальный объем изысканий, который обеспечит необходимую достоверность оценки при разумных затратах. Важно отметить, что на данном этапе анализ ограничивается только критериями рентабельности, без учета других аспектов, которые будут рассматриваться на последующих стадиях проекта.

Такая оценка является обязательной для всех проектов с существенными неопределенностями. Она создает надежную основу для принятия взвешенных инвестиционных решений и позволяет избежать неоправданных капиталовложений в потенциально убыточные активы. Только после получения убедительных доказательств коммерческой жизнеспособности месторождения можно переходить к следующему этапу – детальной проработке программы дополнительных исследований с целью максимизации эффективности проекта.

Выводы. Таким образом, дерево решений, отображая процесс принятия решений в виде набора последовательных альтернатив, предоставляет возможность анализа потенциальных траекторий развития событий с учетом влияющих рисков, неопределенностей и управленческих решений. Важным преимуществом является его гибкость и возможность модификации структуры, а также учет динамики поступления информации в процессе реализации проекта. Инструмент дерево решений представляет собой ценный аналитический метод, позволяющий структурировать процесс принятия решений и учитывать различные сценарии развития событий.

Список использованных источников:

1. Альмухаметова З.А. Определение критериев успешности стадий при оценке инновационных проектов методом дерева решений // Территория Нефтегаз. – 2011. – № 9. – С. 78-81 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-kriteriev-uspeshnosti-stadiy-pri-otsenke-innovatsionnyh-proektov-metodom-dereva-resheniy>
2. Болдырев Е.С., Буренина И.В., Захарова И.М. Учет рисков при оценке инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли // Вестник евразийской науки. – 2016. – Т. 8. – № 1 (32). – С. 43 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchet-riskov-pri-otsenke-investitsionnyh-proektov-v-neftegazovoy-otrasli>
3. Дармилова Ж.Д., Дармилов Э.И., Кривенко Н.И. Особенности принятия управленческих решений в нефтегазовой отрасли // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2019. – № 4. – С. 36-42 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-neftegazovoy-otrasli>
4. Ефимов А.В., Ташлицкая А.М. Пример экономической оценки проектов на стадии геолого-разведочных работ с учетом рисков и неопределенностей // Нефтяное хозяйство. – 2013. – № 11. – С. 94-96. – ISSN 0028-2448 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.slb.ru/upload/iblock/ac3/meraknov.pdf>
5. Зубарев Г. В. Совершенствование методов принятия решений в проектах освоения нефтегазовых ресурсов: канд. экон. наук : 08.00.05 / Зубарев Геннадий Владимирович; [Место защиты: Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина]. – М., 2005. – 28 с [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-metodov-prinyatiya-reshenii-v-proektakh-osvoeniya-neftegazovykh-resursov>
6. Костылев А.О., Скопина Л.В. Модели комплексного учета факторов неопределенности при принятии инвестиционных решений в нефтегазовой отрасли // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 2. – С. 214-230 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nsuem.elpub.ru/jour/issue/download/17/7#page=214>
7. Некрасова Т. П., Зыкова К. А. Управление рисками инвестиционных нефтегазовых проектов // *π-Economy*. – 2014. – № 6 (209). – С. 215-223 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-investitsionnyh-neftegazovyh-proektov>

8. Перепелица Д.Г, Жданова О.А. Пути совершенствования принятия инвестиционных решений в нефтегазовом секторе экономики в условиях неопределенности мировых цен на энергоресурсы // Вестник евразийской науки. – 2016. – Т. 8. – № 6 (37). – С. 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-prinyatiya-investitsionnyh-resheniy-v-neftegazovom-sektore-ekonomiki-v-usloviyah-neopredelennosti-mirovyh>
9. Фомина Е.А., Ходковская Ю.В. Ресурсное управление бизнес-проектами в нефтегазовой отрасли РФ // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2018. – № 4. – С. 121-126 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ekam-journal.com/images/2013-2018/4-2018.pdf#page=123>
10. Coopersmith E., Dean G., McVean J. et al. Making decisions in the oil and gas industry // Oilfield review, 2000, Vol. 12, N. 4, P. 2-9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/profile/Yakubu-Yakubu-3/post/please_what_are_some_practical_uses_of_decision_tree_in_petroleum_ventures/attachment/5b570cde4cde265cb6512970/AS%3A651879457509376%401532431582188/download/Making+Decisions+in+the+Oil+and+Gas+Industry.pdf
11. Krasnyuk M., Hrashchenko I., Goncharenko S. et al. Hybrid application of decision trees, fuzzy logic and production rules for supporting investment decision making (on the example of an oil and gas producing company) // Access to science, business, innovation in digital economy, 2022, P. 278-291 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journal.access-bg.org/journalfiles/journal/issue-3-3-2022/fullissue.pdf#page=79>

УДК 005.96:005.332.4

**ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ:
УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ КОМАНДЫ**

*Чеботарев Алексей Михайлович,
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва*

*Андрианов Сергей Павлович,
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва*

E-mail: a.chebotarev@prof-equip.ru

Аннотация. В статье изучается роль лидера в процессах управления мотивацией команды проекта в условиях современных вызовов экономики. Особое внимание уделяется специфике управления в российских реалиях, где требуется сочетание традиционных подходов (учет коллективистских и индивидуальных факторов) и адаптации зарубежных практик (Agile, PMBOK). Автор показывает, что эффективный лидер для проекта – это не просто руководитель, но мотиватор, сочетающий в своей деятельности эмоциональный интеллект и процессное управление, создание общего видения на основе персонализации подхода к вовлечению сотрудников. В исследовании анализируются ключевые функции для лидера, важные в целях мотивирования команды: делегирование, постановка целей, поддержание психологически-комфортной обстановки, управление конфликтами. Особый акцент проведен на инструментах для мотивирования, включая: вдохновение через миссию, транзакционный метод (KPI, система бонусов). Приводятся примеры успешной практики проектов российских компаний (Сбер, IT-сфера), где применение мотивирующих механизмов приводит к вовлеченности членов команды в эффективность решения целей проекта.

Abstract. The article examines the role of the leader in the processes of managing the motivation of the project team in the context of modern economic challenges. Special attention is paid to the specifics of management in Russian realities, where a combination of traditional approaches (taking into account collectivist and individual factors) and adaptation of foreign practices (Agile, PMBOK) is required. The author shows that an effective leader for a project is not just a leader, but a motivator who combines emotional intelligence and process management in his work, creating a common vision based on a personalized approach to employee engagement. The study analyzes key functions for a leader that are important for motivating a team: delegation, setting goals, maintaining a psychologically comfortable environment, and conflict management. Special emphasis is placed on motivation tools, including: inspiration through mission, transactional method (KPI, bonus system). Examples of successful practice of projects of Russian companies (BEAC, IT sphere) are given, where the use of motivating mechanisms leads to the involvement of team members in the effectiveness of solving project goals.

Ключевые слова: лидерство, управление проектами, мотивация команды, эмоциональный интеллект, персонализация мотивации.

Key words: leadership, project management, team motivation, emotional intelligence, motivation personalization.

Введение. Актуальность. Лидерство играет значимую роль в современной практике управления, особенно при условиях высокой неопределенности бизнеса, динамичных изменений в экономике. Интерес к проектам в нашей стране ежегодно растет, проекты реализуются в разных сферах: коммерческих, государственных, научных и прочих. От успешности в реализации проекта зачастую зависит дальнейшая жизнедеятельность организации. Особую остроту вопрос лидерства имеет в контексте российского бизнеса, где управление проектами отвечает на вызовы, выдвигаемые волатильностью экономики, спецификой корпоративной культуры и мотивации к труду. Лидерство в управлении проектами (в отличие от классического управления, которое ориентируется на процедуры и контроль за выполнением задач) сегодня понимается такой способностью руководителя, что позволяет вдохновлять команду, формировать для нее общее видение и создавать условия, стимулирующие максимальную вовлеченность каждого из сотрудников [1]. Управление мотивацией представляет собой системный процесс, сочетающий в себе стимулирование (материальное и нематериальное) на основе учета психологических качеств работников, их потребностей.

Изучение возможностей управления проектами с позиции лидерства обусловлена необходимостью адаптации успешных практик менеджмента к российским условиям. Если в зарубежных моделях (например, РМВОК или Agile) делается акцент на возможности гибкости и самоорганизации, то в нашей стране эффективность проектного управления зачастую связано именно с лидерским влиянием в виду доминирования традиционных иерархических конструкций в бизнесе. Помимо этого, специфика мотивации российских работников, часто основанная на неформальных отношениях и сочетании коллективизма с индивидуализмом, требует разработки особого подхода к формированию команды.

Осмыслению темы лидерства в управлении и работе с мотивацией персонала посвящено значительное число исследований отечественных и зарубежных ученых: М. Мескона, И. Адизеса, М. Дафта, С. Бочаровой, Б. Парыгина и других. Несмотря на значительное число исследований, раскрытие темы влияния лидера на мотивацию команды проекта сегодня представлено в недостаточном объеме. Целью предлагаемой статьи является изучение особенностей лидера в управлении проектами и повышении мотивации персонала, обозначение условий для эффективного достижения поставленных задач управления в рамках проекта.

Методы исследования: теоретический анализ научных публикаций по проблеме исследования, сравнительно-сопоставительный метод, систематизация, обобщение.

Основная часть. Разграничение понятий «руководство» и «лидерство» в управлении проектами. В зарубежном управлении «руководство» и «лидерство» понимаются, чаще всего, как синонимы. Между тем, в трактовке

этих понятий существуют различия. Например, изысканиями Института управления проектами (PMI) был разработан стандарт управления проектами, согласно которому руководитель должен обладать так называемым «треугольником талантов», который включает в себя развитие способности к техническому управлению проектом, стратегическому и собственно лидерству. Но вопросам лидерства уделяется не так много внимания, в сравнении с управлением процессами, на чем фокусируется система PMBOK.

Руководитель проекта, для успешного управления персоналом, должен обладать определенными личными качествами. Разумеется, как руководитель, он, в первую очередь, занимается плановой работой по проекту, аккумулярованием средств и их расходованием, выполнением другой рутинной деятельности. Лидерство же предполагает развитую способность к тому, чтобы преодолевать обстоятельства форс-мажора, сохраняя при этом возможности руководства проектом. Можно обучить человека стать хорошим руководителем, а лидером может быть только тот человек, у которого есть определенные качества личности [1]. По мнению кандидата философских наук А.В. Кокуша, лидер в команде проекта должен отвечать следующим качествам (рис.1).



Рис. 1 Качества лидера проекта [1]

По словам М.В. Петухова, лидерство невозможно реализовать через формальную власть, именно лидер мотивирует команду проекта, производит ее сплочение для достижения общих целей [2]. М.В. Петуховым выделяются следующие функции лидера проекта: целенаправленность (как обеспечение единства и четкости видения командой проекта его целей и стратегий), «видение» результата для проекта (включает подбор методов и способов, которые необходимы для достижения целей), инструментальная (формирование внутри и снаружи команды прочных связей), коммуникативная (вопросы делегирования), адаптивная (мотивация команды проекта для достижения его целей), вдохновения и побуждения к действиям (разновидность мотивирующей функции), управления динамикой в группе (умение выслушать и понять потребности каждого) и формирования (влияние на участников проекта, стимулирование и мотивирование к труду с эффективной отдачей). Наиболее успешным будет сочетание функций лидерства и руководства в управлении проектами, мотивации работников [2].

Таким образом, не каждый руководитель обладает лидерскими качествами, но и не каждый лидер способен выполнять рутинную последовательную работу,

которая возложена на руководителя проекта. В дальнейшем раскрытии темы мы будем понимать руководство и лидерство как синонимы.

Управление мотивацией команды проекта как значимая задача лидера. Мотивация персонала проекта признается важной деталью управления проектами. Мотивация есть тот критический фактор, от которого зависит успех любого проекта, вне связи с размером инвестирования в него. Мотивация важна, главным образом, потому, что проект имеет временную продолжительность, в течение которой управление его участниками требует от лидера проекта непрерывного влияния на мотивацию его участников. В большей степени мотивация в управлении проектами – это не побуждение у команды проекта интереса к работе, а создание чувства единства команды, личной ответственности в достижении общих целей (зачастую это требует в условиях проекта непрерывной вовлеченности всех его участников).

Руководитель проекта может столкнуться и с тем, что участникам проекта трудно работать вместе в виду высокой квалификации каждого из них. Все это актуализирует требования к личности руководителя по управлению мотивацией. Не правильно подобранный для проекта менеджер может существенно снизить мотивацию команды, а значит, и сроки выполнения проекта. В то время, как эффективный лидер способен замотивировать команду к выполнению задач проекта с наилучшим результатом и наименьшими затратами. Чтобы вырастить эффективных командных лидеров внутри самого коллектива, руководство проектом может организовать тимбилдинги, направлять сотрудников с лидерскими качествами на повышение квалификации [3].

А.Н. Конев называет трансформационную и транзакционную стратегию лидерства как наиболее перспективные для повышения мотивации в команде проекта [4]. Первая предполагает вдохновение лидером участников проекта к работе, за счет формирования ощущения причастности каждого к миссии проекта, совместной разработки его видения. Вторая включает мотивацию на основе усиление видения проекта в команде, работу на основе устава проекта, с использованием контроля и отслеживания KPI. Для этих стратегий лидерства характерны такие особенности влияния на команду проекта:

- умение лидера мотивировать команду, включая видение и управленческие способности в целях формирования ее сплоченности;
- выход лидера за рамки личного интереса ради благополучия и интересов всей команды проекта;
- способность делегировать свои наставнические функции наиболее активным участникам проекта (делегирование также способно положительно влиять на мотивацию сотрудника, которому перепоручается какое-то дело, или направление) [4].

Трансформационный лидер, помимо указанного выше, стимулирует всех участников проекта на личный рост, на реализацию себя в проекте, что также способно вызвать рост мотивации сотрудников как реакцию по типу обратной связи. Лидер вдохновляет и стимулирует сотрудников, создает благоприятную обстановку и позитивный настрой, что становится возможным при поднятии духа команды, развития общего энтузиазма в решении задач проекта. Транзакционный лидер распределяет зоны ответственности каждого участника (повышение личной ответственности повышает и мотивацию к выполнению

своей части работ), следит за прозрачностью и четкостью всей системы мотивации, распределением бонусов [4].

Практические инструменты мотивации в руках лидера управления проектом. Согласно позиции К.С. Афанасьева, мотивация в проектной команде зависит от того, как лидер проекта способен сочетать управление процессом и психологическим состоянием участников проекта [5]. По модели Брюса Такмена, на этапе формирования проекта ключевым мотиватором выступает наличие общей амбициозной цели, а на этапе «шторма» мотиватором становится поддержка автономности каждого из сотрудников. На этапе производительности эффективный лидер хвалит вклад каждого из команды и подчеркивает его сильные черты. В наши дни, когда развиваются процессы цифровизации, в механизмы мотивирования сотрудников, используемые лидером, добавляется кастомизация (использование гибких ролей) и глокальность (вовлечение в проект удаленных экспертов), что в целом также увеличивает мотивацию и вовлеченность участников проекта. У лидера, который стремится к эффективной мотивации команды проекта, должны быть высоко развиты эмоциональный интеллект, личностная гибкость и четкость видения цели проекта [5].

Ключевые принципы мотивации, по словам К.С. Афанасьева, у лидера проекта включают в себя: организацию атмосферы психологической безопасности (когда сотрудники генерируют и предлагают идеи, не боясь ошибиться), использование арсенала нематериальных стимулов (таких, как: миссия, кастомизация задач, или признание) и талант к тому, чтобы использовать как ресурс возникающие в проекте конфликты (лидер способен конфликт превратить в креативную дискуссию) [5].

В статье Э.Р. Касимовой подчеркивается важность обладания руководителем проекта качествами лидера, важнейшими из которых автор называет коммуникабельность, инициативность, готовность к риску, стрессоустойчивость, стратегическое мышление, умение ставить задачу и мотивировать ею участников проекта, талант вести за собой людей. Перечисленные качества, в сочетании с поддерживающими практиками, способны повысить мотивацию команды проекта не менее, чем на треть, за счет того, что сотрудники будут вовлечены в принятие решений. Это особенно важно для проектов, связанных с инновациями, где важно каждое креативное предложение [6].

В исследовании Е.М. Шабановой выделяются следующие роли лидера, влияющие на мотивацию команды проекта: собственно «Мотиватор» – роль, которая отвечает за поддержание целеустремленности и духа достижения целей проекта; «Вдохновитель» – им открываются новые возможности, команда проекта заряжается верой в успех и «Душа команды» – в этой роли лидер поддерживает гармонию внутри проекта, разрешает конфликты, поддерживает плодотворную атмосферу в команде. Е.М. Шабанова указывает, что в Agile-командах лидер (Scrum Master) тратит не менее 35% своего времени и усилий на мотивацию членов команды проекта, а не только на то, чтобы отслеживать сроки его фактического выполнения. Рекомендуются не менее, чем раз в месяц, проводить с членами команды проекта индивидуальные беседы с целью выяснения их актуальных мотиваторов (признание, карьера, обучение и т.п.) [7].

Основными функциями в мотивации для лидеров проектов автор называет следующие: постановка целей (с объяснением способов для их достижения), работа по персонализированной мотивации (на основе поиска подхода к каждому сотруднику), работа по сплочению коллектива, делегирование (распределение задач на основе учета сильных сторон) и наставничество (направляющее и вдохновляющее). Так, например, в IT-проектах Сбера лидеры обращаются к возможностям «досок признания», где отмечается вклад каждого участника проекта в его осуществление: подобная мера повышает вовлеченность сотрудников не менее, чем на 25%, а значит, влияет и на мотивацию [7].

Систематизируем требования к лидеру для мотивации команды проекта (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые качества лидера для мотивации команды проекта

Качество	Влияние на мотивацию	Пример применения
Эмоциональный интеллект	Выявляет индивидуальные мотиваторы и снижает конфликтность	Индивидуальная беседа [2;7]
Гибкость	Адаптирует стиль управления под различные этапы проекта	Смена авторитарности на демократичность в фазе проекта, называемой «шторм» [5]
Коммуникабельность	Укрепление доверия в команде, разъяснение целей проекта	Встречи с командой проекта, обратная связь [6]
Способность вдохновлять	Формирует чувство миссии, стимулирует рост вовлеченности	Истории успеха в начале фазы «спринт» [4]
Делегирование	Развитие профессиональное и рост ответственности	Передача участникам проекта части полномочий [8]
Стрессоустойчивость	Поддержка стабильности в условиях кризиса, снижение командной тревожности	Открытое обсуждение возможности рисков [3]
Креативность	Стимулирование нестандартных решений и инноваций	«Мозговой штурм» [9]

Таким образом, лидер традиционно играет одну из значимых ролей в процессе осуществления проектной работы: он направляет команду проекта в сторону достижения нужного результата, поддерживает ее командный дух [8]. Роль лидера в мотивировании команды проекта велика, именно на нем лежит ответственность за разработку действующей системы мотивации. В лидере проекта сочетаются функции мотиватора и наставника, на основе того, что он использует персонализированный подход к каждому сотруднику в проекте (гибкие роли, делегирование, индивидуальные беседы) [9]. Это отличает лидера проекта от классического руководителя, который ориентируется больше на результат. Публичное подтверждение ценности каждого сотрудника команды выступает одним из главных мотивирующих инструментов в руках лидера.

Выводы. Высокая неопределенность современной экономики, ее изменчивость делает лидерство критически важным механизмом в управлении проектами. В отличие от традиционного руководителя, который ориентируется на контроль хода реализации проекта и его процессы, задача лидера в проекте несколько иная – им создается общее видение, вдохновение команды и формируются условия для максимальной степени вовлеченности сотрудников в свое дело. В России эффективное управление проектами основывается на

сочетании международных практик и отечественных традиций управления, как, например, баланс коллективизма и индивидуального подхода в процессах мотивации. Лидер, управляя проектом, в своей мотивирующей стратегии влияния на сотрудников должен придерживаться персонализации подходов (проводить индивидуальные беседы для выявления мотиваторов), создавать смыслы (объяснять цели проекта и его значимость для каждого сотрудника), поддерживать и вдохновлять коллектив проекта, гибко управлять конфликтами.

Таким образом, успешность лидера проекта в мотивации команды основывается на сочетании процессного управления и гибкости, контроля и эмоционального интеллекта. Дальнейшие исследования темы могут быть углублены в изучение таких вопросов, как: методы оценивания эффективности мотивационных стратегий лидеров проектов, влияние процессов цифровизации на появление новых форм лидерства и мотивации, изучение опыта российских компаний (реализовавших крупные проекты за счет влияния лидера на мотивацию команды).

Список использованных источников:

1. Кокуш А.В., Короткевич Э.Р. Соотношение управления и лидерского руководства проектом // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2019. – № 1(28). – С. 90-94.
2. Петухов М.В. Лидерство и управление командой проекта // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 5(57). – С. 168-172.
3. Камысбаев М.К., Бердыкулова Г.М. Роль лидерства в управлении проектами // Экономика и управление производством: Материалы 85-й научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов. Минск: БГТУ, 2021. – С. 159-161.
4. Конев А.Н. Влияние стиля лидерства на управление виртуальной командой // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 3(17). – С. 71-74.
5. Афанасьев К.С. Роль лидерства при управлении проектами в области инноваций в условиях цифровых трансформаций // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 7. – С. 19-24.
6. Касимова Э.Р., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я. Лидерство в управлении коммерческими и социальными проектами // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XIX Международной научной конференции. Уфа-Павловка: УГАТУ, 2019. – С. 164-167.
7. Шабанова Е.М. Роль и предназначение лидера в проектной команде // Вестник Владимирского государственного университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2024. – №4. С. 59-62.
8. Валишин Е.Н., Иванова И.А., Пуляева В.Н. Лидерство и управление проектной командой: учебник. Москва: КноРус, 2022. – 186 с.
9. Польшова Л.В., Коновалова А.И. Проблема лидерства в управлении проектами: основные аспекты // Известия Института систем управления СГЭУ. – 2019. – № 2(20). – С. 129-131.

УДК 330.1

АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ: КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

Халиков Валерий Русланович,
Русакова Екатерина Викторовна,
Самарский государственный экономический
университет, г. Самара

E-mail: semivolos@sfedu.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль показателей рентабельности в оценке финансового состояния компании. Автор исследует основные виды рентабельности (ROS, ROA, ROE, ROM), методы их расчета и интерпретации, включая факторный анализ по модели Дюпона и сравнительный бенчмаркинг. Особое внимание уделено отраслевой специфике применения этих показателей. На условном примере компании розничной торговли демонстрируется пошаговый расчет ключевых коэффициентов рентабельности и их последующий анализ. Показано, как отклонения от отраслевых нормативов и динамика показателей позволяют выявлять резервы роста и принимать обоснованные управленческие решения. Статья содержит практические рекомендации по:

- мониторингу и интерпретации показателей рентабельности;
- выявлению факторов, влияющих на рентабельность;
- разработке мер по повышению финансовой эффективности.

Материал представляет ценность для финансовых менеджеров, аналитиков и собственников бизнеса, заинтересованных в повышении точности финансового анализа и обосновании стратегических решений.

Abstract. This article examines the role of profitability ratios in assessing a company's financial health. The author explores core profitability metrics (ROS, ROA, ROE, ROM), their calculation methodologies and interpretation approaches, including DuPont analysis and comparative benchmarking. Special attention is given to industry-specific applications. Using a case study of a retail company, the paper demonstrates step-by-step calculation of key profitability ratios and subsequent analysis. The study reveals how deviations from industry benchmarks and ratio dynamics can identify growth opportunities and support data-driven management decisions. The article provides practical recommendations for:

- monitoring and interpreting profitability indicators;
- identifying key profitability drivers;
- developing measures to enhance financial performance.

The research offers value for financial managers, analysts and business owners seeking to improve financial analysis accuracy and substantiate strategic decisions.

Ключевые слова: рентабельность, ROS, ROA, ROE, модель Дюпона, финансовый анализ, управленческие решения.

Key words: *profitability, ROS, ROA, ROE, DuPont analysis, financial performance, managerial decision.*

Введение. Рентабельность – это важнейший инструмент оценки бизнеса, позволяющий определить, насколько эффективно компания генерирует прибыль, относительно вложенных ресурсов. Оценка рентабельности позволяет оптимизировать управленческие решения, повысить инвестиционную привлекательность, а это в свою очередь обеспечивает долгосрочность жизнеспособности жизнедеятельности бизнеса или предприятия. Особенно важным это становится при повышенной конкурентной борьбе и в условиях экономической нестабильности.

Цель исследования: Изучение и анализ методов нахождения рентабельности, изучение ее значения для оценки финансового состояния предприятия. Для достижения цели автором были выделены следующие задачи:

- определение сущности рентабельности, ее видов;
- демонстрация процесса расчета рентабельности на примере вымышленной компании;
- изучение методик ее расчета, и их интерпретация;
- выявление факторов, которые меняют рентабельность.

Актуальность. Актуальность темы обусловлена необходимостью комплексного подхода к оценке финансовых результатов деятельности компании. В отличие от абсолютных показателей - выручки и прибыли, рентабельность дает относительную характеристику эффективности, что особенно важно при сравнении предприятий разного уровня и отраслей. В современных экономических условиях значение анализа рентабельности существенно варьируется в зависимости от отраслевой специфики. Особенно критичен этот анализ в секторах с высокой конкурентной напряженностью и низкой нормой прибыли.

Основная часть. В розничной торговле, особенно в сегменте FMCG (товаров повседневного спроса), где норма рентабельности редко превышает 2–3%, мониторинг показателей ROS становится вопросом выживания бизнеса. Крупные сети вынуждены анализировать рентабельность не только в целом по компании, но и по отдельным товарным категориям, магазинам и даже торговым полкам. Например, динамика показателей ROM (рентабельности продукции) напрямую влияет на решения о ассортиментной политике и ценовом позиционировании.

В капиталоемких отраслях, таких как авиаперевозки, анализ рентабельности приобретает особую сложность из-за высокой операционной зависимости. Авиакомпании вынуждены рассчитывать рентабельность каждого рейса по отдельности, учитывая не только базовые экономические показатели, но и такие факторы как сезонность спроса, геополитическую обстановку и даже погодные условия. При этом колебания ROA в данной отрасли могут достигать 20 процентных пунктов в течение одного года.

Строительная отрасль демонстрирует уникальный пример долгосрочного анализа рентабельности. Здесь показатели ROE необходимо оценивать на

горизонте 3-5 лет, причем отдельно по каждому этапу проекта - от приобретения земельного участка до финальной реализации объектов. Такой подход позволяет оптимизировать структуру инвестиций и сроки вывода продукции на рынок.

Особого внимания заслуживает анализ рентабельности в инновационных секторах, таких как IT-стартапы. В этом случае традиционные показатели дополняются специальными метриками, включая соотношение стоимости привлечения и жизненного цикла клиента (LTV/CAC), что позволяет оценить перспективную рентабельность еще до выхода проекта на операционную окупаемость.

Рентабельность — это относительный показатель экономической эффективности, отражающий уровень отдачи на потребленные ресурсы - капитал, активы, продажи или затраты. В отличие от абсолютной прибыли, этот показатель позволяет сравнивать результаты деятельности компаний разного размера и сфер деятельности, что делает его универсальным инструментом финансового анализа.

Ключевые виды рентабельности.

Рентабельность продаж (ROS, Return on Sales) – показывает долю чистой прибыли в выручке:

$$ROS = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) \times 100\%$$

Этот показатель характеризует эффективность ценовой политики и контроля затрат.

Рентабельность активов (ROA, Return on Assets) – оценивает отдачу от всех активов компании:

$$ROA = (\text{Чистая прибыль} / \text{Средняя стоимость активов}) \times 100\%$$

Используется для анализа эффективности управления активами.

Рентабельность собственного капитала (ROE, Return on Equity) – измеряет доходность вложений собственников:

$$ROE = (\text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал}) \times 100\%$$

Высокий ROE привлекателен для инвесторов, но может указывать на чрезмерную долговую нагрузку.

Рентабельность продукции (ROM, Return on Margin) – демонстрирует прибыльность отдельных товаров или услуг:

$$ROM = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Себестоимость}) \times 100\%$$

Для наглядности применения методики расчета и анализа рентабельности рассмотрим анализ условной компании «Альфа», имеющую следующие показатели:

Выручка: 500 млн руб.

Себестоимость продаж: 350 млн руб.

Операционные расходы: 100 млн руб.

Налоги: 15 млн руб.

Чистая прибыль: 35 млн руб.

Средняя стоимость активов: 200 млн руб.

Собственный капитал: 150 млн руб.

Для начала выполним расчет ключевых показателей рентабельности:

ROS = $35/500 \times 100\% = 7\%$ (Каждый рубль выручки принесет компании 7 копеек чистой прибыли).

ROA = $35/200 \times 100\% = 17.5\%$ (Каждый рубль активов приносит 17.5 копеек чистой прибыли).

ROE = $35/150 \times 100\% = 23.3\%$ (Инвесторы получают 23.3% доходности на вложенный капитал).

ROM = $(500-350)/350 \times 100\% = 42.9\%$ (Наценка на себестоимость составляет 42.9%).

Далее проводим анализ результатов:

Сравнение с отраслевыми нормативами.

ROS (7%). Средний показатель по розничной торговле составляет 2–5%. Такой показатель в сравнении с нормой говорит об эффективном управлении.

ROA (17.5%). Стандарт показателя в данной отрасли около 10%. Такое превышение относительно стандарта говорит о высокой отдаче от активов.

ROE (23.3%). Такой показатель может говорить о хорошей инвестиционной привлекательности, но требует проверки уровня долговой нагрузки.

Анализ через модель Дюпона

Через разложение показателя ROE находим значения оборачиваемости активов и финансового рычага. Получаем 2.5 и 1.33 соответственно. Оборачиваемость активов - ключевой драйвер рентабельности. 2.5 считается высоким показателем. Финансовый рычаг 1.33 – умеренный показатель, который говорит о низких рисках.

Благодаря подобному анализу можно, например, выявить резервы роста:

Снижение себестоимости: если сократить себестоимость продаж на 10%, чистая прибыль вырастет до 50 млн руб., а ROS увеличится до 10%.

Оптимизация активов: Уменьшение запасов на 20 млн руб. повысит ROA до 19.4%.

Рентабельность деятельности предприятия является инструментом измерения конкурентоспособности и устойчивости компании. Например, падение ROS может свидетельствовать о росте затрат или спроса и уменьшении или увеличении среднего чека, падение ROE – о неэффективном использовании собственной капитализации. Поэтому динамика данных параметров не только позволяет выявить имеющиеся тенденции, но и оперативно принимать решения о необходимости их корректировки. Анализ рентабельности – это весь процесс, который охватывает разнообразные методики и инструменты. Различные системы анализа рентабельности позволяют учесть отдельные стороны бизнеса.

Вертикальный и горизонтальный методы анализа — основополагающие. С их помощью оценивают структуру таких финансовых показателей, как доля чистой прибыли, динамика изменения маржинальности, соотношение операционных затрат к прибыли и так далее. Пример горизонтального анализа: изменение ROA в течение последних пяти лет.

Факторный анализ (метод разложения рентабельности) учитывает финансовый рычаг, оборачиваемость активов компании, чистую прибыль. Используется аналитиками при применении модели Дюпона и позволяет выделить наиболее значимый фактор, влияющий на получение дохода.

Сравнительный анализ (бенчмаркинг) предполагает сопоставление показателей компании с отраслевыми нормативами, результатами деятельности прямых конкурентов и рыночными лидерами. Такой анализ помогает определить конкурентную позицию предприятия и выявить потенциал для улучшения.

Нормативный подход дополняет сравнительный анализ. Он предполагает сопоставление фактических результатов с внутренними плановыми показателями, среднеотраслевыми стандартами и эталонными значениями. Он актуален прежде всего для контроля производства стратегических целей компании и оперативной корректировки бизнес-процессов. Комплексное применение обоих методов предоставляет наиболее полную картину финансового состояния предприятия и позволяет аналитикам диагностировать не только текущую ситуацию, но и делать прогнозы относительно будущей доходности. Такой подход помогает выявлять скрытые резервы роста, объективно оценивать работу управленцев и разрабатывать обоснованные стратегии развития. В практической деятельности оба вида анализа выходят за рамки теоретической модели и используются для ежедневного управления.

Рентабельность охватывает все аспекты бизнеса, от текущего контроля до стратегического планирования. На оперативном уровне расчет показателей рентабельности позволяет финансовым менеджерам осуществлять мониторинг текущей деятельности. Например, ежеквартальный анализ рентабельности продаж помогает своевременно выявлять изменения в ценовой политике или структуре затрат. При снижении этого показателя руководство может оперативно принять решение о пересмотре закупочных цен, оптимизации логистики или корректировке ассортимента продукции.

Наибольшее стратегическое значение анализ рентабельности приобретает при определении эффективности инвестиционных проектов и дальнейших направлений развития бизнес-структуры. Так, вычисление рентабельности активов ROA для отдельных подразделений или продуктовых линий позволяет целесообразно принимать решения о перераспределении ресурсов компании. На основе данного показателя фирма может определять подразделения, наиболее эффективно использующие его собственные активы, а также наименее прибыльное производство или новые рынки, в развитие которых необходимо вкладывать дополнительные средства. На сегодняшний день розничные торговые сети проводят анализ рентабельности традиционных магазинов и интернет-продаж, что помогает фирмам определять наиболее выгодный канал сбыта товаров. Аналогичную работу выполняют и промышленные фирмы, вычисляя рентабельность конкретных технологических процессов в производстве. В финансовом менеджменте анализ рентабельности активно используется при выработке системы мотивации персонала. Показатели ROE и ROS входят в KPI топ-менеджеров, тем самым связывая их вознаграждение напрямую с эффективностью ведения компании. С другой стороны, важным моментом практического применения анализа является определение факторов, влияющих на рентабельность фирмы. К исключительно внешним факторам относятся смены рыночной конъюнктуры, колебания курсов валют, изменения налогового законодательства. Внутренние факторы охватывают производительность труда, качество управления запасами, эффективность использования основных средств. Понимание механизма действия этих факторов позволяет строить сложные программы повышения эффективности бизнеса.

Несмотря на большую информативность, анализ рентабельности имеет ряд методологических и практических ограничений, которые также необходимо

учитывать. Эти ограничения связаны как с особенностями расчета показателей, так и с внешними условиями функционирования бизнеса. Одной из ключевых проблем использования анализа рентабельности как критерия значимости является зависимость от учетной политики. Так, даже в рамках одной и той же отрасли различия в методах амортизации, оценки запасов или признания доходов могут сделать совершенно несопоставимыми показатели прибыли конкурентов. Например, компании, использующие метод FIFO для оценки запасов, в условиях инфляции будут показывать более высокую рентабельность по сравнению с применяющими LIFO, что не отражает реальной эффективности операционной деятельности. Кроме этого, макроэкономические факторы также влияют на точность исследований. Инфляционные процессы искусственно завышают номинальные значения прибыли. Курс также влияет на рентабельность экспортноориентированных предприятий.

Выводы. Проведенный анализ показывает, что оценка рентабельности – это многогранный инструмент исследования финансового состояния компании. Как было выявлено ранее, различные виды рентабельности – от ROS до ROE – являются взаимодополняющей системой, позволяющей оценить эффективность бизнеса на различных уровнях: от операционной деятельности до стратегического управления капиталом. Особую ценность анализ рентабельности приобретает при условии комплексного применения различных методик – от классического коэффициентного анализа до современных факторных моделей. Тем не менее, выявлено, что интерпретация результатов анализа требует контекстуального методологического подхода к исследованиям, то есть учета таких факторов, как отраслевые особенности, специфика учетной политики предприятия и так далее. Для практического повышения рентабельности предприятиям рекомендуется:

- внедрять регулярный мониторинг ключевых показателей;
- использовать отраслевые бенчмарки для объективной оценки;
- разрабатывать комплексные программы управления затратами;
- учитывать влияние внешних экономических факторов.

Перспективным направлением дальнейших исследований может стать разработка адаптивных моделей анализа рентабельности, учитывающих особенности цифровой трансформации бизнеса и растущую роль нематериальных активов в создании стоимости.

Список использованных источников:

1. Магомедов А.М. О методике расчета рентабельности // УЭКС. – 2011. – № 31.
2. Тимофеева К.А., Павлова Ю.А. Пути повышения рентабельности // АНИ: экономика и управление. – 2014. – № 4 (9).
3. Астапкович А.В. Анализ рентабельности компании // Форум молодых ученых. – 2018. – № 7 (23).

УДК 339.97

ЗАЩИТА ПРАВ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ ТРАНСГРАНИЧНОЙ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ: ОПЫТ РОССИЙСКО-КИТАЙСКОГО ПАРТНЕРСТВА

Гусенков Илья Михайлович,
Дипломатическая академия Министерства
иностраннных дел РФ, г. Москва

E-mail: i.gusenkov00@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты защиты прав на результаты интеллектуальной деятельности в рамках трансграничной коммерциализации совместных проектов России и Китая. Особое внимание уделено вопросам правового регулирования совместной интеллектуальной собственности, рискам раскрытия коммерческой тайны и практике трансграничного лицензирования. Анализируются примеры совместных предприятий, таких как проект самолета CR929, с акцентом на сложности распределения прав и выгод. Отдельно выделяются вызовы, связанные с санкционным давлением, кибербезопасностью и управлением данными. В завершение обсуждаются перспективы создания наднациональных механизмов защиты интеллектуальной собственности в российско-китайском партнёрстве.

Abstract. The article examines the key aspects of intellectual property rights protection in the framework of cross-border commercialization of joint projects between Russia and China. Special attention is paid to the issues of legal regulation of joint intellectual property, the risks of disclosure of trade secrets and the practice of cross-border licensing. Examples of joint ventures, such as the CR929 aircraft project, are analyzed, with an emphasis on the complexity of the distribution of rights and benefits. The challenges related to sanctions pressure, cybersecurity and data management are highlighted separately. In conclusion, the prospects for the creation of supranational mechanisms for the protection of intellectual property in the Russian-Chinese partnership are discussed.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, трансграничная коммерциализация, российско-китайское сотрудничество, передача технологий, совместные предприятия, коммерческая тайна, лицензирование, инновации.

Key words: intellectual property, cross-border commercialization, Russia-China cooperation, technology transfer, joint ventures, trade secrets, licensing, innovation.

Введение. Актуальность. Защита прав интеллектуальной собственности (ПИС) в процессе трансграничной коммерциализации стала краеугольным камнем международного инновационного сотрудничества. В рамках российско-китайского партнёрства этот вопрос приобрёл особую

актуальность, поскольку обе страны всё больше стремятся объединить свой научный, технологический и промышленный потенциал, сохраняя при этом конфиденциальные знания, полученные в результате совместных усилий. Растущая стратегическая значимость технологического суверенитета как для России, так и для Китая в сочетании со сложной правовой и институциональной средой, в которой осуществляется защита интеллектуальной собственности, требует детального анализа того, как обеспечиваются права на интеллектуальную собственность в процессе трансграничной коммерциализации [1, с. 360].

За последнее десятилетие Россия и Китай активизировали сотрудничество в различных высокотехнологичных областях, включая ядерную энергетику, аэрокосмическую отрасль, искусственный интеллект и передовые материалы. Такое сотрудничество часто оформляется двусторонними соглашениями, например, Соглашением между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о защите прав интеллектуальной собственности от 2016 года [4]. В соглашении изложены взаимные обязательства в отношении защиты патентов, товарных знаков и коммерческой тайны, что обеспечивает базовую основу для управления интеллектуальной собственностью, возникающей в результате совместной научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности.

Тем не менее, трансграничная коммерциализация совместно разработанных продуктов сопряжена с дополнительными трудностями. Одной из основных проблем является определение прав собственности на изобретения, созданные в результате совместных исследований [3]. Правовые системы России и Китая существенно различаются в отношении совместной интеллектуальной собственности, и хотя обе признают структуры совместного владения, конкретные правила, касающиеся использования, лицензирования и передачи прав, могут различаться. На практике это расхождение требует, чтобы стороны чётко определяли свои права и обязанности в договорных соглашениях, что часто требует длительных переговоров перед началом коммерческой реализации.

Другой важный аспект связан с защитой коммерческой тайны и конфиденциальной деловой информации. По мере продвижения коммерциализации возникает риск несанкционированного раскрытия или неправомерного использования конфиденциальных технических данных. В связи с этим российские и китайские партнёры всё чаще заключают комплексные соглашения о конфиденциальности, протоколы о неразглашении и используют безопасные методы обмена данными. Эти механизмы особенно важны в отраслях, где патентная защита может не распространяться на все инновации, например, в разработке программного обеспечения или сложных промышленных процессах [8].

Основная часть. Правовая среда, связанная с защитой интеллектуальной собственности в России и Китае, за последние годы претерпела значительные изменения. Россия внесла поправки в часть IV своего Гражданского кодекса, усилив механизмы патентной защиты и улучшив судебное правоприменение. Аналогичным образом Китай провел глубокие

реформы, в том числе пересмотрел свой Закон о патентах и учредил специализированные суды по интеллектуальной собственности в крупных городах, таких как Пекин и Шанхай. Эти изменения создают более предсказуемую среду для трансграничной коммерциализации, хотя проблемы с практическим правоприменением остаются, особенно в отношении территориального характера прав интеллектуальной собственности и возможности параллельных судебных разбирательств в обеих юрисдикциях.

Трансграничное лицензирование стало одним из основных инструментов коммерциализации совместно разработанных технологий. В рамках этой модели стороны обычно заключают лицензионные соглашения, которые позволяют одной стороне использовать определенные права на определенных рынках, в то время как другая сторона сохраняет права на альтернативных территориях. При разработке таких соглашений необходимо тщательно учитывать такие вопросы, как права на сублицензирование, структура роялти, регулирующие законодательство и механизмы разрешения споров. Примечательно, что обычно включаются арбитражные оговорки, определяющие такие учреждения, как Гонконгский международный арбитражный центр (HKIAC) или Российский арбитражный центр при Российском институте современного арбитража, в качестве нейтральных площадок для разрешения потенциальных конфликтов.

Несмотря на прогресс в создании институциональных и договорных гарантий, риски, присущие российско-китайским отношениям, сохраняются. Сохраняются опасения по поводу возможного несанкционированного копирования технологий, особенно с учётом истории споров, связанных с практикой обратного инжиниринга. Российские поставщики технологий, особенно в аэрокосмической и оборонной отраслях, иногда выражают обеспокоенность по поводу недостаточной защиты от утечки технологий. В свою очередь, китайские компании также стремятся получить гарантии того, что доступ к инновациям российского происхождения не будет произвольно ограничиваться. Эти взаимные опасения подчёркивают необходимость надёжных, взаимно приемлемых механизмов управления интеллектуальной собственностью с самого начала совместных проектов.

Ключевым фактором, влияющим на защиту интеллектуальной собственности в процессе коммерциализации, является роль совместных предприятий (СП) и корпоративных объединений. Во многих случаях Россия и Китай создают СП для вывода на рынок совместно разработанных технологий. Структура этих предприятий часто предусматривает совместное владение интеллектуальной собственностью, но практическое управление правами, прибылью и обязательствами может быть сложным. В таких высокорисковых отраслях, как гражданская авиация, ядерная энергетика и телекоммуникации, использование и дальнейшее развитие активов интеллектуальной собственности регулируется подробными соглашениями между акционерами. Эти соглашения часто включают положения, касающиеся подачи заявок на патенты в нескольких юрисдикциях, соглашений о перекрестном лицензировании и совместных комитетов по управлению, ответственных за надзор за НИОКР и портфелями интеллектуальной собственности.

Реальные примеры иллюстрируют как потенциал, так и подводные камни этих соглашений. Совместное предприятие CRAIC, созданное российской Объединенной авиастроительной корпорацией и китайской COMAC для разработки широкофюзеляжного самолета CRJ929, стало примером амбициозных усилий по международной коммерциализации технологий. Однако расхождения в ожиданиях относительно совместного использования интеллектуальной собственности и внешнее геополитическое давление в конечном итоге привели к напряженности в партнёрских отношениях. В отчётах упоминаются споры по поводу локализации технологических компонентов, ограничений экспортного контроля и стремления каждой из сторон сохранить стратегические преимущества. Эта напряжённость подчёркивает важность чётких и обязательных к исполнению положений, регулирующих использование интеллектуальной собственности и распределение выгод с самого начала любой трансграничной инициативы по коммерциализации.

Влияние международных санкционных режимов ещё больше усложняет российско-китайское партнёрство в сфере инноваций. Западные санкции, введённые против России после 2014 года и усилившиеся после 2022 года, изолировали многие российские технологические компании от западных рынков и цепочек поставок. Эта изоляция усиливает зависимость России от Китая в технологическом сотрудничестве, но также возлагает бремя соблюдения санкций на китайских партнёров, опасаясь вторичных санкций [9]. В сфере интеллектуальной собственности эта динамика проявляется в более осторожном структурировании лицензионных соглашений, тщательной проверке конечных пользователей и усилении механизмов соблюдения санкций, чтобы коммерциализированные технологии не нарушали санкционные режимы. В результате как российские, так и китайские компании инвестируют в более надёжные системы внутреннего контроля для управления интеллектуальной собственностью, включая процедуры комплексной юридической проверки и системы мониторинга контрактов.

Ещё одна возникающая проблема в сфере трансграничной коммерциализации связана с управлением данными и кибербезопасностью. В связи с растущей интеграцией цифровых технологий многие продукты теперь предполагают передачу конфиденциальных данных через границы. Россия и Китай выступают за концепцию «суверенитета данных», подчёркивая важность национального контроля над критически важными информационными инфраструктурами. Такое политическое сближение способствует заключению соглашений о защите данных в рамках совместных проектов, но также накладывает технические и юридические обязательства. Таким образом, соглашения о совместной коммерциализации должны затрагивать вопросы владения данными, локализации хранилищ, прав доступа и соблюдения законов о кибербезопасности в обеих странах. В частности, такие отрасли, как искусственный интеллект, финансовые технологии и технологии «умных» городов, требуют детальной договорной базы для управления аспектами интеллектуальной собственности и коммерциализации, связанными с данными.

В перспективе развитие наднациональных механизмов совместного управления интеллектуальной собственностью может стать способом усилить защиту в рамках российско-китайских усилий по коммерциализации.

Предложения включают создание двустороннего арбитражного центра по интеллектуальной собственности, гармонизацию некоторых процессуальных норм для судебных разбирательств по интеллектуальной собственности и создание общих баз данных по интеллектуальной собственности, доступных для уполномоченных партнёров. Кроме того, участие в многосторонних инициативах в рамках БРИКС и Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) может привести к появлению региональных норм для управления интеллектуальной собственностью в трансграничных проектах, обеспечивая дополнительную безопасность при коммерциализации.

Несмотря на сложности, общая траектория российско-китайского сотрудничества в сфере высоких технологий указывает на углубление интеграции. Взаимное признание стратегической важности инноваций в сочетании с растущей институциональной изощёённостью в управлении интеллектуальной собственностью позволяет предположить, что трансграничная коммерциализация будет оставаться важной составляющей их партнёрства. Тем не менее успех будет зависеть от способности преодолевать различия в правовой культуре, управлять асимметрией в инновационном потенциале и гибко реагировать на меняющиеся геополитические условия.

Список использованных источников:

1. World Intellectual Property Organization. World Intellectual Property Indicators 2023, Geneva: WIPO, 2023. – 360 p.
2. U.S.-China Economic and Security Review Commission. China's Intellectual Property Rights Theft and its Impact on U.S. Companies. – Washington, D.C.: USCC, 2023.
3. Russian Federal Service for Intellectual Property (Rospatent). Annual Report on Intellectual Property Protection and Use in the Russian Federation. – Moscow: Rospatent, 2023.
4. Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China. Bilateral Cooperation Overview: China–Russia Technology Partnerships. – Beijing: MOST, 2023.
5. Roscosmos, China National Space Administration. Memorandum of Understanding on the International Lunar Research Station. – Beijing–Moscow: CNSA–Roscosmos, 2021.
6. Brown C., Singh R. Intellectual Property Risks in China's Belt and Road Initiative // Journal of Intellectual Property Law & Practice, 2022, Vol. 17, No. 8, P. 615–627.
7. European Commission. Report on Protection and Enforcement of Intellectual Property Rights in Third Countries: Russia and China. – Brussels: European Commission, 2022, 112 p.
8. Dmitriev K., Zhang X. Russia–China High-Tech Cooperation: Opportunities and Risks. – Moscow: Carnegie Moscow Center, 2021.
9. Reuters. China–Russia Trade Hits Record \$240 Billion in 2023 // Reuters. – 2024, 12 January.
10. Goswami N. The Strategic Implications of the China–Russia Lunar Base Cooperation Agreement // The Diplomat., 2021, 19 March.

УДК 336.76

КАК ЦИФРОВИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА МЕНЯЕТ ПОВЕДЕНИЕ ИНВЕСТОРОВ

Углицких Ольга Николаевна,
Ставропольский государственный аграрный
университет, г. Ставрополь

E-mail: kolga_u@mail.ru

Сизон Юлия Евгеньевна,
Ставропольский государственный аграрный
университет, г. Ставрополь

E-mail: yuliya_klishina@mail.ru

Прищепа Кирилл Николаевич,
Ставропольский государственный аграрный
университет, г. Ставрополь

E-mail: prishepakirill083546@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется влияние современных технологий на подходы к инвестированию и изменениям в психологии инвесторов. Подробно рассматриваются аспекты, связанные с распространением мобильных приложений для торговли, использованием алгоритмических стратегий и обучающих платформ, которые делают финансовый рынок более доступным для широкой аудитории. В работе проводится анализ, каким образом цифровизация позволяет инвесторам оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, улучшать информированность благодаря большому объёму доступных данных и, как следствие, менять свои инвестиционные стратегии. Особое внимание уделено вопросам риск-менеджмента и перегрузки информацией, возникающей в контексте увеличения доступности финансовых инструментов. Статья представляет, как технологии способствуют формированию новых типов инвесторов, таких как молодёжь и розничные инвесторы, активно использующие социальные сети и онлайн-комьюнити для обмена мнениями и советами. В заключение обсуждаются потенциальные последствия данной цифровой трансформации как для индивидуальных инвесторов, так и для глобальной финансовой системы в целом.

Abstract. The article examines the impact of modern technologies on investment approaches and changes in investor psychology. The aspects related to the distribution of mobile trading applications, the use of algorithmic strategies and training platforms that make the financial market more accessible to a wide audience are discussed in detail. The paper analyzes how digitalization allows investors to

respond quickly to changes in market conditions, improve awareness due to the large amount of available data and, as a result, change their investment strategies. Special attention is paid to the issues of risk management and information overload arising in the context of increasing the availability of financial instruments. The article presents how technology contributes to the formation of new types of investors, such as young people and retail investors, who actively use social networks and online communities to exchange opinions and advice. In conclusion, the potential implications of this digital transformation for both individual investors and the global financial system as a whole are discussed.

Ключевые слова: цифровизация, инвесторы, информация, стратегии, трансформация.

Key words: digitalization, investors, information, strategies, transformation.

Введение. Цифровизация финансового сектора стала неотъемлемой частью современного экономического ландшафта, заметно изменив способ, которым инвесторы взаимодействуют с финансовыми рынками. Современные технологии, такие как мобильные приложения для торговли и платформы для онлайн-обучения, сделали инвестиции более доступными и понятными, тем самым значительно расширив аудиторию участников рынка. Однако такой прогресс несёт в себе не только положительные изменения, но и ряд новых вызовов и рисков.

Актуальность. В условиях глобальной цифровизации и стремительного развития технологий финансовый сектор претерпевает кардинальные изменения, которые влияют на поведение инвесторов. Так рост популярности онлайн-торговли и цифровых платформ привели к значительному увеличению числа индивидуальных инвесторов, что изменяет структуру рынка. Молодое поколение, активно использующее мобильные устройства и социальные сети, всё чаще становятся теми, кто выполняет инвестиционные операции, демонстрируя отличия в подходах и рисках по сравнению с традиционными инвесторами. Также доступность информации и использование алгоритмов анализа данных кардинально меняют процессы принятия решений. На фоне этого наблюдается как позитивное, так и негативное влияние: с одной стороны, более обоснованные решения, с другой – вероятность инвестирования в силу следования трендам. Ещё одним фактором являются изменения в законодательстве и новые регуляторные требования, требующие от участников финансового рынка адаптации к новым условиям, что также сказывается на поведении инвесторов. Необходимость в понимании цифровых инструментов и технологий становится всё более важной, а следовательно, изучение их воздействия на инвестиционные стратегии и поведение становится крайне актуальным.

Основная часть. Каждому субъекту, обладающему капиталом, часто приходится задумываться на счёт вопроса о его приумножении. Несколько веков назад была возможность вложить свои средства в мануфактуры, а значительно позже появились банки с возможностью оставить свои средства под процент. Государство также научилось использовать сбережения своих граждан,

обеспечивая их облигациями национального займа. Желание увеличить свой капитал сопровождало общество с момента появления натурального обмена между племенами и народами. Но все описанные процессы заставляли передавать сбережения граждан в управление другим лицам или организациям, что некоторым образом нарушало связь собственника со своими денежными средствами.

Вторая половина прошлого века была периодом развития цифровых технологий. Развитие получили такие, обыденные для нас, вещи, как цифровые информационные сети, средства коммуникации и аппаратные средства передачи информации. Так 12 марта 1998 года был урегулирован обмен электронными документами при осуществлении расчётов между Банком России, финансовыми организациями и клиентами [1]. Современный инвестиционный рынок появился также в 90-е годы прошлого века, в результате приватизации государственной собственности. В начале 2000-х цифровые технологии уже позволяли отдельным пользователям следить за ситуацией на финансовом рынке и выбирать организации и активы, которые соответствуют их стратегии инвестирования. Первоисточником онлайн-тренажёров стал сервис компании «Атон», но в начале второго десятилетия 21 века компания перестроила свой вектор работы с частных инвесторов на состоятельных клиентов, не торгующих лично.

По состоянию на 2016 год образовательных программ и курсов, а также приложений для инвестиционной деятельности стало значительно больше. Обучающие сервисы были открыты «ВТБ24» («Школа трейдинга»), «БКС» («Investments101») и «Открытие Брокер» («Opentrainer.Ru»). В начале 2017 года планировалась к запуску аналогичная платформа от компании «Велес Капитал». В период пандемии из-за финансовых потерь и локдауна количество розничных инвесторов увеличилось на 60% в 2020 году. А уже в 2021 году было отмечено, что количество открытых брокерских счетов достигло 10 млн., что на 80% больше, чем в 2020 году. Также по состоянию на второй квартал 2023 года брокерские счета имели уже 26 млн. россиян, а объём, размещённых средств достиг 7,4 трлн. руб., годом ранее, во втором квартале 2022 года количество брокерских счетов было на уровне 20,8 млн., а обращаемые средства составляли лишь 5,4 трлн. руб. [2].

Для повышения заинтересованности различные финансовые организации выпускают свои электронные сервисы, помогающие собственникам капитала реализовывать и приумножать свой капитал. Различные программы имеют общее направление деятельности, но могут обладать разным функционалом и наполненностью. Так приложения банков, в которых основную долю возможных операций составляют процессы реализации банковских продуктов с кратким, но содержащим все ключевые особенности, описанием не могут обеспечить нужную доходность или гибкость стратегии. С другой стороны, приложения тех же банков или отдельных компаний, но функционально и содержательно созданные для инвестиционных операций могут предложить большее число возможностей и информации о приобретаемых продуктах или эмитентах. Такие приложения как «СберИнвестиции», «Альфа-Инвестиции» и «Тинькофф Инвестиции» предоставляют подробную информацию о приобретаемых пакетах,

имеют возможность настроить стратегию финансирования и предпочтительные типы активов. Также в данных программах предоставляются краткие отчёты и имеется система уведомлений, в которых кратко предоставляется информация о выгодных предложениях и ключевых событиях.

Помимо приложений для информированности инвесторов служат информационные агрегаторы и финансовые сайты, такие как «РБК», «Ведомости», «Интерфакс» и другие. Они предоставляют консолидированную информацию о рыночных трендах, макроэкономических показателях и новостях компаний.

Ускорение процессов принятия решений и совершения сделок проявляется в деятельности цифровых платформ, позволяющим инвесторам мгновенно совершать сделки купли-продажи различных активов. Автоматизированные инвестиционные консультанты, основанные на алгоритмах, помогают инвесторам быстро формировать и корректировать инвестиционные портфели. Также цифровизация ускоряет процесс внедрения новых финансовых инструментов и технологий, таких как криптовалюта, цифровые активы, что расширяет возможности для реагирования на новые рыночные тренды.

Информированность инвесторов растёт благодаря обширному доступу к образовательным материалам электронных библиотек, аналитическим отчётам, исследованиям и оценкам экспертов. Цифровизация и перетекание отношений в электронную среду способствует увеличению прозрачности финансового рынка. В социальных сетях создаются инвестиционные сообщества, где инвесторы разных уровней могут обмениваться мнениями и проводить совместный анализ, что положительно влияет на осведомлённость информацией больших групп.

С ростом количества доступной информации также растёт вероятность встретить уже изученную или недостоверную информацию. Цифровая среда, через которую большинство инвесторов приобретают сведения о конъюнктуре финансового рынка или результатах деятельности компаний может быть сверхинформативной, что вызовет у неопытного пользователя некоторые затруднения в виде поверхностного анализа, импульсивных решений и недооценки рисков. Иллюзия контроля, создаваемая мгновенным доступом к огромным массивам данных способна снизить бдительность и привести к неоправданному риску.

Излишняя информация является одним из факторов, осложняющих принятие финансово верного решения. Помимо этого, существуют и другие процессы, увеличивающие уровень риска. Для преодоления негативного влияния или его снижения инвесторам необходимо прибегнуть к риск-менеджменту. Риск-менеджмент – это постоянный процесс, цель которого – определить и предотвратить риски либо минимизировать их последствия. Чтобы эффективно управлять рисками при инвестировании, не обязательно нанимать специалиста, каждый инвестор может научиться этому сам [3].

Инвестиционные риски подразделяются на две группы: недиверсифицируемые и диверсифицируемые, которые соответственно подразделяются на следующие виды:

1. Недиверсифицируемые – риски, связанные с независимыми от инвестора факторами, которые действуют извне и влияют на весь рынок в целом:

- рыночный – падение цены инвестиционного актива;
- риск изменения процентных ставок – связан с действиями Центрального банка. При понижении ставки – создаются выгодные условия развития бизнеса, а при увеличении – вектор развития принимает негативную тенденцию;
- валютный – связан с резким изменением курса национальной денежной единицы;
- инфляционный – зависит от существующего уровня инфляции;
- политический – связан с устойчивостью органов государственного власти и общественных организаций.

2. Диверсифицируемые – риски, связанные с конкретной отраслью или предприятием:

- деловой – возникает в результате принятия руководством компании неверного решения;
- финансовый – проявляется в случаях, когда компания неспособна выполнять финансовые обязательства;
- операционный – риски, связанные с операциями, которые происходят в отношении активов компании.

Но одной классификации рисков мало. Необходимо умение анализировать инвестиционные решения и оценивать связанные с ними риски. Выделяют следующие методы анализа:

- экспертный метод – предусматривает оценку проекта одним или несколькими экспертами.
- метод анализа – оценка целесообразности затрат.
- метод аналогий – предусматривает сравнение задуманного инвестиционного проекта с аналогичными, реализованными в прошлом.
- метод количественной оценки – подразумевает численное определение показателя риска инвестиций.

Выводы. Грамотное использование методик инвестором создаст возможность получения высокого дохода и минимизации потерь. Для этого при инвестировании следует придерживаться следующих принципов: учиться планировать, создать собственную инвестиционную стратегию, диверсифицировать активы, регулярно проводить ребалансировку портфеля, выдерживать срок держания активов и страховать риски.

С цифровизацией начала 20-х годов 21 века связано увеличение некоторых групп инвесторов. Так в начале 2020 года у «ВТБ Капитал Инвестиции» доля клиентов в возрасте от 25 до 35 лет составляла 25%, позже данный показатель вырос до 30%. Доля же клиентов до 25 лет изменилась с 8,5% до 10%. А «Открытие Брокер» зафиксировал рост новых счетов клиентов до 30 лет с 18% до 38% [4]. Также в 2021 году произошёл рост розничных инвесторов. По итогам первого квартала их численность увеличилась до 12,7 млн. человек увеличившись на более чем 25% за квартал и 50% за год: брокерский счёт есть почти у каждого седьмого россиянина [5].

Для глобальной финансовой системы прямое влияние было ограничено, однако заложены основы для потенциального усиления роли российского

финансового рынка в будущем, особенно при условии дальнейшего развития финансово-технологического сектора и интеграции в международные финансовые процессы. Повышение доступности инвестирования, а именно: снижение порога входа, упрощения процесса инвестирования, расширения географии инвестиций, а также увеличение доступности информации и аналитики, повышение их прозрачности позволило инвесторам увеличить интенсивность освоения сферы финансового рынка с позиции частного управления капиталом. Совокупность представленных изменений демократизирует доступ к финансовым рынкам. В то же время цифровизация несёт с собой новые риски, требующие от инвесторов непрерывного повышения финансовой грамотности, адаптации к реалиям рынка и бдительности по отношению к используемым ресурсам. Цифровизация даёт свободу в формировании будущего, в котором цифровые инновации смогут интегрироваться с инвестиционной стратегией при сохранении рациональности и осмотрительности.

Список использованных источников:

1. Изофатенко М.В., Никулина И.Е. История развития цифровизации банковской деятельности в российской федерации // Журнал: Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 10 (часть 1) – С. 41-47.
2. НАУФОР – российская саморегулируемая организация на финансовом рынке // Статья: Розничные инвестиционные продукты: надейся только на себя – Frank Media, 25 августа 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://naufor.ru/tree.asp?n=26580> (дата обращения: 09.02.2025)
3. Афанасьева Ю. // Статья: Риск-менеджмент в инвестировании // ФИНАМ – финансовый журнал – 01.09.21г. (ред. 22.06.23 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finam.ru/publications/item/risk-menedzhment-v-investirovanii-20210901-18350/#title0> (дата обращения: 09.02.2025)
4. Бочкарёва Т. // Статья: С мамой на рынок: доля молодых инвесторов в пандемию выросла до 30% // МИЦ «Известия» – 22.07.2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iz.ru/1038486/tatiana-bochkareva/s-mamoi-na-rynok-dolia-molodykh-investorov-v-pandemiiu-vyroslo-do-30> (дата обращения: 10.02.2025)
5. НАУФОР – российская саморегулируемая организация на финансовом рынке // Статья: Кто такие новые российские инвесторы – Эконс, 12 августа 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://naufor.ru/tree.asp?n=22167> (дата обращения: 10.02.2025)

УДК 33

ИСЛАМСКАЯ ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА: ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ

*Афанасьева Оксана Николаевна,
Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации
ВАВТ Минэкономразвития России, г. Москва*

ORCID ID: orcid.org/0000-0001-8949-2117

E-mail: o.afanasyeva@vavt.ru

*Козловская Алла Михайловна,
Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации
ВАВТ Минэкономразвития России, г. Москва*

ORCID ID: orcid.org/0000-0001-8949-2117

E-mail: allakozlovskay16@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрено влияние цифровизации на развитие исламской финансовой системы, базирующейся на принципах шариата. Цифровизация шариатской экономики необходима для того, чтобы идти в ногу с развитием информационно-коммуникационных технологий, которые все больше распространяются со стремительным развитием компьютерных и автоматизированных систем обработки информации. В статье раскрыт аспект цифровизации в финансовой системе. Продукты ключевых игроков в шариатской экономике, таких как исламские банки с их мобильными банковскими приложениями и шариатское страхование с их продуктами онлайн-обслуживания, способствуют естественному формированию цифровизации шариатской экономики, поддерживаемой существующими и развивающимися поддерживающими технологиями.

Abstract. Abstract This article examines the impact of digitalization on the development of Islamic financial system based on Shariah principles. Digitalization of the Shariah economy is necessary to keep pace with the development of information and communication technologies, which are increasingly spreading with the rapid development of computer and automated information processing systems. The article reveals the aspect of digitalization in the financial system. The products of key players in the Shariah economy, such as Islamic banks with their mobile banking applications and Shariah insurance with their online service products, contribute to the natural formation of the digitalization of the Shariah economy, supported by existing and emerging supporting technologies.

Ключевые слова: исламская финансовая система, цифровизация, исламский банкинг, принципы работы исламских банков, исламские финансы, гарар, риба, мурабаха, финансовые инструменты.

Key words: Islamic financial system, digitalization, Islamic banking, principles of Islamic banks, Islamic finance, gharar, riba, murabaha, financial instruments.

Введение. Актуальность. В настоящее время тематика исламских финансов привлекает все большее внимание общественности, получает широкое освещение в средствах массовой информации всех стран мира без исключения и является одним из самых перспективных направлений финансовой деятельности для России. Актуальность данной темы неоспорима, поскольку исламские финансы уверенно вошли в новую эру развития. Причиной тому служат большое количество факторов-капиталоёмкость, конкурентоспособность, финансовая доступность, ориентированность на клиента и случит так называемым «голубым океаном» для внедрения цифровых технологий. Исламская финансовая система является одним из лидеров по внедрению новейших технологий, таких как: краудфандинг, роботы-советники, чат-боты, машинное обучение, криптовалюты, современные платежные методики и многое другое. Тем не менее, исламской финансовой системе удастся сохранить традиционный колорит и нерушимые принципы. В рамках данной статьи внимание будет уделено незыблемым принципам и запретам исламских банков, а затем будут рассмотрены перспективы цифровизации.

Основная часть. Исламские финансы и банкинг начали активное развитие во второй половине прошлого века. Первыми примерами успешно функционирующего банка считают египетский сберегательный банк Mit Ghamr и малазийский Лембака Табун Хадж (ТХ). «По-настоящему развитие глобальной индустрии Исламского банкинга началось в середине 1970-х годов. Межгосударственный Исламский Банк Развития (ИБР) был официально учрежден в октябре 1975 года» [1]. Успех определялся управлением инвестициями, уникальными наработками в рамках госзаймов, а что более значимо решением социально-экономических сложностей мусульман (таких как, накопление средств для совершения паломничества. Это является прямым доказательством того, что упор с самого начала функционирования исламских банков делался на традиции и помощь зачастую оказывалась в решении религиозных вопросов. Поскольку для мусульман до сих пор актуальна тема религии, паломничества и традиций, банки продолжают оказывать содействие в данном направлении. Это еще раз подчеркивает значимость для финансовой системы запретов-иначе их называют харам или грех, и разрешенных действий-халяль.

Для большего понимания функционирования исламской финансовой системы, в частности исламского банкинга, являющегося одной из основных составляющих системы (его доля составляет около 70% финансов институтов), рассмотрим принципы шариата и уникальную терминологию.

Начнем анализ правил с запретов. Основной особенностью банков является риба (араб. — رباприращение)-запрет на ростовщичество. «Согласно принципам шариата, запрещается давать или получать проценты (поскольку извлечение прибыли путём обмена денег на деньги считается безнравственным)» [11]. Поскольку в Коране нет точного определения ростовщичества, руководствуются общими принципами на запрет удвоения суммы долга в обмен на отсрочку выплаты. Шариат запрещает получение легкой выгоды без вложения труда. Поэтому банки зарабатывают благодаря соинвестирования в товары и бизнесы клиентов. «Исламские банки также строго ограничены от финансовых спекуляций любого рода-где, опять-таки,

деньги делаются из денег» [2]. Более того, покупка облигаций и привилегированный акций запрещена правилами ислама. В связи с этим запретом возникает вопрос о взятии кредитов. Ссудный процент запрещен. «Против ссудного процента выдвигаются такие доводы, как: рост экспансии капитала и увеличение трудовых ресурсов из-за опережающего роста денежной массы; стимулирование потребления, в том числе и не возобновляемых ресурсов; концентрация богатств в руках меньшинства за счет большинства и др.» [3]. Стало быть, единственным возможным способом вернуть кредит является отдавать реальные товары и услуги, зачастую не возобновляемые, для производства которых требуется привлечение больших ресурсов. «Также банк может стать партнером «заемщика», так что оба совместно владели бы активом или бизнесом, финансируемым ссудой, и «заемщик» постепенно покупал долю собственности банка посредством платежей. Таким образом, большинство исламских займов – это партнерство или совместное предприятие» [13].

Следующим немаловажным принципом является гарар (араб. – غرر опасность)-риск. В Коране также не приводится четкого определения понятия гарар, но в ряде хадисов объяснены общие правила торговли. В частности, запрещена торговля с нарушением принципа справедливости и нечестного получения выгоды. Наличие в сделке риска делает его недействительным в рамках исламского права. Например, покупка еще не родившегося детеныша верблюда является гараром, так как нет гарантии о получении верблюда после оплаты сделки. Гарар представляет собой информационную асимметрию, когда одна сторона имеет преимущество благодаря знаниям и сведениям, не доступным другой стороне.

Еще одним важным запретом служит майсир (араб. – ميسر азартная игра). Это является одним из самых тяжело наказуемых запретов, поскольку подразумевает инвестирование в азартные игры (покер, рулетка), лотерейные билеты и заключение деривативных сделок (обращающиеся на срочном рынке опционы, фьючерсы, форварды и свопы) и производных финансовых инструментов, прибыль от которых зависит от наступления и ненаступления определенной ситуации или условия. «Это также исключает возможность продажи того, чем не владеешь (например, запрет на короткие продажи активов) и сделки типа «долг за долг», такие как форвардные контракты с отсрочкой платежа» [12].

Также стоит отметить, что существует ряд видов деятельности и товаров, которые нельзя покупать: алкоголь, табачная продукция, оружие, свинина, развлекательная индустрия «для взрослых», криптовалюта.

Далее перейдем к продуктам, услугам и финансовым операциям, являющимся альтернативой традиционных. «Каждый продукт или услуга создаются на основе Шариатских стандартов, AAOIFI, под строгим наблюдением и только с одобрения авторитетных теологов и улемов» [14]. Глобально их можно разделить на три группы: долевое финансирование, долговое финансирование, комиссионные продукты.

Начнем с категории долевого финансирования. К нему относятся мудараба, мурабаха и мушарака. Мудараба является договором между стороной, предоставляющей капитал и стороной, предоставляющей трудовые ресурсы для

управления капиталом с целью получения прибыли, которая распределится между сторонами в соответствии с условиями договоренности. Мурабаха-одна из самых популярных форм финансирования; представляет собой вид договора купли-продажи по согласованной цене, включающей надбавку. Мушарака-разновидность партнерства в инвестиционной деятельности, при котором объединяются различные ресурсы сторон для получения прибыли.

Перейдем к долговому финансированию. Одним из самых популярных его инструментов является иджара-договор аренды без обязательств выкупа. Также в данном разделе популярен сукук-сертификат, дающий права на владение активом на определенный срок времени, с целью получения дохода. Еще одним продуктом является салиам-быстрое получение оборотного капитала для закупки средств производства. Существуют также некоторые другие товары и услуги в рамках данной категории, которые не будут освещены в рамках данной статьи.

Следующей категорией являются комиссионные продукты. Кафала-система найма, возникшая для регулирования отношений с трудовыми мигрантами, посредством которого вид на жительство сотрудника прикрепляется к организации, которая им распоряжается и несет ответственность. Вакала-договоренность, при которой одна сторона дает доверенность другой стороне действовать в ее интересах.

Итак, после рассмотрения ключевых правил, продуктов и услуг, предоставляемых исламской финансовой системой, и, в частности, исламским банкингом, перейдем к перспективам внедрения цифровизации.

Исламская финансовая система без всяких сомнений является ключевой областью финтех. Существует огромное количество прогрессивных стартапов и инновационных платформ, привлекающих существенные инвестиционные потоки. Согласно информации от генерального секретаря Генерального совета исламских банков и финансовых институтов Абделилаха Белатика: «Общий объем рынка исламского финансирования достигнет \$5,3 трлн к концу 2025 года, а к 2030 году прогнозируется рост до \$9 трлн.» [15]. «Благодаря успеху криптовалют и цифровых финансов, использование блокчейна значительно увеличилось в мусульманских странах, особенно на Ближнем Востоке и в Северной Африке» [5]. Это доказывает тот факт, что цифровизация укрепляет финансовую инклюзивность и доступность для людей всех районов, финансовых положений и удаленности от точек обслуживания.

Рассмотрим более подробно основные отрасли и сферы финансов, где активнее всего продвигается цифровизация.

Первым стоит выделить развитие мусульманских финтех-платформ, направленных на содействие неблагополучным мусульманам и их экономическое развитие. Примером является «Исламская монета». Эта первая халяльная цифровая валюта, разработанная по всем принципам ислама. «Являясь нативным токеном HAQQ, надежного EVM-совместимого блокчейна, построенного на Cosmos SDK, Islamic Coin не только придерживается исламских финансовых принципов, но и обещает расширение экономических возможностей, устойчивость и филантропию» [16]. Islamic Coin имеет дефляционный характер, схожую по принципу действия с внутренней ценностью драгоценных металлов. Для инвесторов, которые чтят принципы шариата, данная платформа является прекрасной альтернативой по сравнению с традиционными методами

инвестирования, которые противоречат религиозным убеждениям. «У Islamic Coin есть 3 институциональных инвестора, включая ABO Digital, Afford Capital и Futurecraft Ventures» [17].

Скачок в развитии исламский финтех получил благодаря внедрению блокчейна. «Развитие блокчейна в исламских банках находится на ранней стадии, в основном в виде криптовалюты, при этом мусульманские ученые не пришли к единому мнению о дозволенности цифровых валют в рамках нормы ислама» [6]. Тем не менее, некоторые финтех-компании уже получили сертификаты на соответствие принципам ислама и местному законодательству. Банки уже начали использовать блокчейн для оплаты чеков, выдачи сукука, аутентификации транзакций и повышение конфиденциальности данных. Некая заторможенность внедрения блокчейн методик связана в первую очередь с религиозными особенностями и ценностями. Но именно это и дает исламскому блокчейну максимальную прозрачность, понятность и этическую составляющую.

Также необходимо отметить приложение Yoosr, побуждающее к отсутствию кредитов, ответственному отношению к собственным накоплениям, ведение сбалансированного потока доходов и расходов. «Она служит примером, поскольку позволяет пользоваться своими услугами как немусульманам, так и мусульманам, что еще больше способствует продвижению идеи о том, что финансовая доступность возможна для всех» [18].

Нельзя обойти стороной исламское P2P-финансирование (peer-to-peer). Такое финансирование не привлекает традиционных финансовых посредников. «P2P-проекты становятся элементом экономики совместного пользования (sharing economy) и децентрализованного владения активами, поскольку использование передовых информационных технологий позволяет связать поставщиков и пользователей капитала в обход банков» [7]. Эта сфера содержит огромное количество проектов, например Amarthia, Investree, Alami Sharia, Beehive, Seed Out и множество других.

Одним из самых современных течений являются исламские необанки-банки, функционирующие исключительно в виртуальном мире. «У них может не быть физических отделений, и все услуги предоставляются через мобильные приложения или веб-платформы. Такие банки предлагают стандартный набор продуктов, включая расчетные и сберегательные счета, платежные карты, кредиты и аналитику расходов» [19]. Популярностью пользуются такие исламские необанки как Insha, Algbra, Nyah. Нельзя не отметить, что в 2024 году в России запустился первый сертифицированный исламский необанк HalalCard. Данная платформа уже предоставляет гражданам РФ ипотеку, кешбэк, систему пожертвования и многое другое, что могут оценить по достоинству мусульмане России.

Заключающим инновационным инструментом является на 100% безопасная криптовалюта E-DINAR. «В 2000 г. начала работу электронная платежная система E-Dinar – аналог E-gold, GoldMoney, e-Bullion и др.» [9]. Прозрачность операций подтверждается тем, что исходный код полностью открыт, любой желающий может в свободном доступе проверить работу системы. Возможность краж полностью исключена, так как платежи осуществляются без привязки к персональной информации. «E-DINAR – это валюта, которая увеличивается в своем объеме на 20% в месяц: покупая данную

валюту в течение первых двух лет существования валюты, вы зарабатываете такими же темпами» [20].

Выводы. Подводя итоги данной статьи, хотелось бы еще раз отметить, что инновационные электронные системы постепенно заменяют традиционные финансовые системы по всему миру. Чтобы оставаться востребованным и прибыльным исламскому финтеху необходимо идти в ногу со временем и внедрять технологичные продукты, услуги и методы обслуживания клиентуры, как на местном, так и на государственном уровне. «Сейчас нужна согласованная деятельность национальных структур и создание необходимой инфраструктуры для разработки результативных решений по вопросу цифровизации исламских финансов, что способствует преодолению нынешних проблем» [10].

Религиозные убеждения, уважение традиционные принципов шариата делают цифровизацию в мусульманских странах абсолютно прозрачной и открытой. «Процессы цифровизации и автоматизации ускорят встраивание региона в формирующиеся новые глобальные производственные цепочки, особенно если они будут протекать параллельно с экономической реализацией китайского проекта «Один пояс, один путь» [8].

Список использованных источников:

1. Юлдашева М.Б.К. Особенности развития и принципы исламской финансовой системы. // Экономика и финансы (Узбекистан) – 2020. – № 1. – С. 37-45 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48073748>
2. Бабоян Е.С. Особенности функционирования исламских банков. // В сборнике: Актуальные проблемы теории и практики развития региона. Сборник научных статей по материалам 4-й межрегиональной научно-практической конференции молодых ученых. – 2017. – С. 364-368 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32667002>
3. Оналтаев Д.О. Исламская валютная система: проблемы и возможности введения исламского золотого динара // Статистика, учет и аудит. – 2018. – № 2 (69) – с. 168-173 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35225615>
4. Шовхалов Ш.А. Исламские финансы в эпоху цифровизации. // В сборнике: Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации. Сборник научных статей по итогам конференции: Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации. – 2023. – С. 281-284.
5. Аблязова С.Н., Иваненко И.А. Исламский банкинг: основные правила и принципы, перспективы развития в современных условиях. // В сборнике: Индустрия исламских финансов тенденции, проблемы и перспективы. Всероссийская научно-практическая конференция – 2023. – С. 10-15 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60865292>
6. Гарифуллин И.И. Цифровизация исламского банковского сектора как рычаг воздействия для дальнейшего роста и развития. // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 1 (61) – С. 157-165 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45483565>
7. Нагимова А.З. Исламский финтех: цифровизация исламских финансов. // Мировая экономика и международные отношения. – 2022. – № 5. – С. 50-58

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.imemo.ru/index.php?page_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/05_2022/07-NAGIMOVA.pdf

8. Мусаева А.А. Цифровые инновации в финансовой системе исламских стран ближнего востока. //Информация и инновации – 2021. – Том 16. – № 1. – С. 45-49 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45571570>

9. Бертаева К. Ж. Исламская валютная система в современных условиях: преимущества и характерные особенности. // Статистика, учет и аудит. – 2013. – № 3 (50). – С. 81-85 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27718528>

10. Ищанова Р.М. Особенности развития цифровых исламских финансов на современном этапе. //Глобальная несовместимость и цифровые технологии: реалии 21 века. – 2020. – С. 307-313 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44862406>

11. Солдатова А.О. Исламская финансовая система// Большая российская энциклопедия. – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/islamskaia-finansovaia-sistema-7f2a61> (дата обращения: 07.05.2025)

12. Исламское финансирование. Принципы, преимущества, перспективы// Plus World. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://plusworld.ru/articles/61504/> (дата обращения: 07.05.2025)

13. Islamic Syndicated Loan | Исламский синдицированный кредит <https://cbonds.ru/glossary/islamic-syndicated-loan/> (дата обращения: 07.05.2025)

14. Что такое исламский банкинг // Cbonds // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://t-j.ru/guide/islamskii-banking/> (дата обращения: 08.05.2025)

15. Болдов М. Общий объем рынка исламского финансирования превысит \$5 трлн в 2025 году// ТАСС. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/23256539> (Дата обращения: 08.05.2025)

16. Islamic Coin (ISLM): децентрализация финансов с помощью этики и инноваций//Bitget – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bitget.com/ru/academy/what-is-islamic-coin-isl-m-and-how-does-it-work> (дата обращения: 08.05.2025)

17. Профиль компании Islamic Coin. // Tracxn. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tracxn-com.translate.google/d/companies/islamic-coin/_ur0efS1snZrbBgA8Ilte-PoA7_YZRNxcpg_gNIYQofg?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=rq# (дата обращения: 08.05.2025)

18. Как мусульманский финтех открывает путь к глобальной финансовой инклюзивности // CoinsPaid – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coinspaidmedia.com/ru/columns/muslim-fintech-and-global-financial-inclusion/> (дата обращения: 08.05.2025)

19. Козловская И. Необанки как дружелюбные банки. //Futureby. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://futureby.info/neobanki-kak-druzhelyubnye-banki/> (дата обращения: 09.05.2025)

20. E-DINAR – криптовалюта, с которой нужно зарабатывать. //Финам. – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finam.ru/publications/item/e-dinar--kriptovalyuta-s-kotoroy-nuzhno-zarabatyvat-2021-11-04-08-45/> (Дата обращения: 09.05.2025)

ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 3/2025

Подписано в печать 15.05.2025

Рабочая группа по выпуску журнала

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Голышева 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 **«Финансы и учетная политика»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: nauka@znanie-kzn.ru

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

