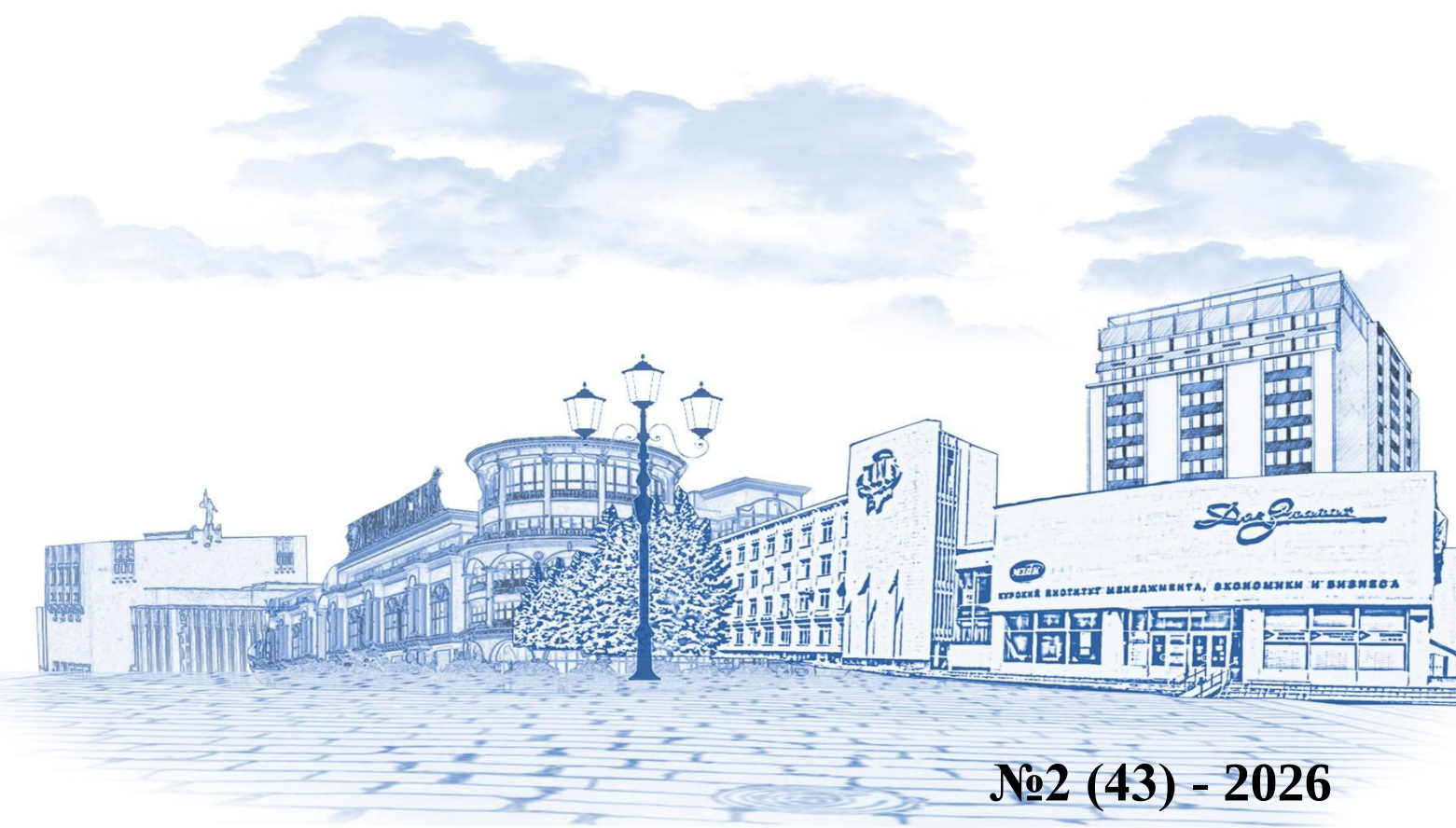


Электронный научно-практический журнал

Наука и практика регионов



№2 (43) - 2026

ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»
www.meb-journal.ru

E-mail: meb-journal@ya.ru

тел. 8 (4712) 70-82-56

Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов»

Основной задачей электронного научного журнала «Наука и практика регионов» является оперативное и достоверное распространение информации о научных исследованиях, проводимых учеными и специалистами на территории России, стран СНГ и дальнего зарубежья.

Ежеквартальный теоретический и научно-практический журнал	Редакционный совет журнала	Редакционная коллегия журнала
Учредитель: ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»	Председатель совета Лахова Е. Ф. – к. полит. н., доцент Багдасарян В. Э. – д. и. н., профессор Жиляков Д. И. – д. э. н., доцент Слатинов В. Б. – д. п. н., доцент Молоткова Н. В. – д. п. н., профессор Филонович А. В. – д. т. н., профессор Наumenко С. Н. – д.э.н., доцент Московцев В. В. – д. э. н., профессор Пономаренко Е. В. – д. э. н., доцент	Веревкина Ю. И. – к. и. н., доцент Гусева И. В. – к. п. н., профессор Еськова Н. А. – к. г. н., доцент Ефремова Л. И. – к. п. н., доцент Кликунов Н. Д. – к. э. н., доцент Лепина Т. Г. – к.ю.н., доцент Федорова Е. И. – к. э. н., доцент Муха И. В. – к. с. н., доцент Подосинников Е. Ю. – к.п.н., доцент
Главный редактор Огороков В. М. Заместитель главного редактора Зюкин Д. В.		
Дата выхода журнала 30. 06. 2026г.		
Адрес редакции и издательства: 305000, г. Курск, ул. Радищева, 35, к. 108 Тел. 8 (4712) 70-82-56 E-mail: meb-journal@ya.ru Сайт: www.meb-journal.ru		

Содержание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ	5
Беганская И.Ю., Метляева К. М.	
ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА: НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ И ВАРИАНТЫ ПЕРИОДИЗАЦИИ	9
Гончарова М.В., Марченко А. О., Кулиуш Е.Ю.	
АЗИАТСКИЙ ВЕКТОР: ИНТЕГРАЦИЯ РОССИИ СО СТРАНАМИ АЗИИ КАК СТРАТЕГИЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ САНКЦИЯМ	15
Мусяненко С. А., Дынникова А. Е.	
АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	23
Сабиров Д. Д., Франчук А. Е.	
СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	30
Сапунов А. В., Бандзелядзе У. С.	
МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ КООПЕРАЦИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЮЖНОГО ЭКСПОРТНОГО КОРИДОРА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ И РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ)	36
Мусяненко С. А., Распопова Е. Д.	
РЕВЕРСИВНАЯ ЛОГИСТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В КОНТЕКСТЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	43
Беганская И. Ю., Орешина Д. М.	
АДАПТАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ	48
Кулешова Л. В., Ивахненко А. А.	
КЛАССИФИКАЦИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ РИСКОВ ВЭД В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	56
Николаева О. Н., Дмитриев В.С.	
СПЕЦИФИКА РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА В КОНТЕКСТЕ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ	62
Ивахненко А. А., Бачурина С. Р.	
УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ	67
Норенко В.А.	
РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ «ОДНО ОКНО» В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ	74
Николаева О. Н., Шевченко Е.Г.	

СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОБУ ГАЛЕНКОВСКАЯ СОШ ОКТЯБРЬСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА	78
Кошелева А.Ю.	
СТАТИСТИЧЕСКО-ВЕРОЯТНОСТНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ В ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ ДАНИЭЛЯ КАНЕМАНА И ИХ КРИТИКА	83
Кликунов Н. Д., Окороков В. М., Рашидов О. И.	

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Беганская И.Ю.

д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления
– филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация
beganskaya-iy@ranepa.ru

Метляева К. М.

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02
Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической
деятельности»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
kmetlyayeva@bk.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности развития корпоративного управления в Российской Федерации на современном этапе. Проведен анализ трансформации подходов к управлению компаниями в условиях санкционного давления, ухода иностранных инвесторов и структурной перестройки экономики. Особое внимание уделяется изменению роли советов директоров, процессам цифровизации, вопросам независимости и компетентности управленческих кадров, а также поиску баланса между интересами мажоритарных и миноритарных акционеров. В статье обосновывается тезис о переходе от копирования зарубежных моделей к формированию отечественной системы корпоративного управления, основанной на национальных ценностях и стратегических приоритетах развития.

Ключевые слова: корпоративное управление, санкционное давление, цифровизация, национальная модель управления, российская экономика, устойчивое развитие.

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE RUSSIAN FEDERATION AT THE PRESENT STAGE

Beganskaya I. Yu., Metlyayeva K. M.

Annotation. The article examines the features of the development of corporate governance in the Russian Federation at the present stage. The article analyzes the transformation of approaches to managing companies under the conditions of sanctions pressure, the departure of foreign investors and the structural restructuring of the economy. Special attention is paid to changing the role of boards of directors, digitalization processes, issues of independence and competence of management

personnel, as well as finding a balance between the interests of majority and minority shareholders. The article substantiates the thesis of the transition from copying foreign models to the formation of a domestic corporate governance system based on national values and strategic development priorities.

Key words: corporate governance, sanctions pressure, digitalization, national management model, Russian economy, sustainable development.

Корпоративное управление в Российской Федерации переживает этап фундаментальной трансформации. Период 2000-2010-х годов характеризовался развитием преимущественно по пути внедрения принципов западных стандартов и лучших практик. Однако события последних лет, связанные с санкционным давлением, уходом международных инвесторов и кардинальной сменой логистических и производственных цепочек потребовали выработки собственных, уникальных подходов.

Актуальность темы обусловлена рядом факторов: во-первых, качество корпоративного управления напрямую влияет на инвестиционную привлекательность российских компаний, что особенно важно в условиях борьбы за капитал на внутреннем рынке; во-вторых, происходящие изменения носят системный характер, затрагивая не только отдельные компании, но и всю институциональную среду российской экономики; в-третьих, по мнению экспертов, «в России это направление находится еще в юном состоянии, а трансформация экономических условий требует от участников рынка стойкости, правильного взгляда на ситуацию и оценки рисков» [1].

Целью исследования является выявление и анализ ключевых особенностей развития корпоративного управления в Российской Федерации в условиях современных вызовов, а также определение основных векторов дальнейшего развития национальной модели управления.

Современный этап развития корпоративного управления в Российской Федерации характеризуется комплексом взаимосвязанных процессов, которые можно объединить в несколько ключевых тенденций [2].

Одним из наиболее заметных последствий геополитических изменений стала трансформация персонального состава советов директоров (СД) российских публичных компаний. Согласно исследованию компании Kert, за последние годы доля иностранных директоров сократилась в семь раз, составив к 2024 году всего 2%.

Этот процесс имеет неоднозначные последствия. С одной стороны, он привел к снижению уровня компетенций: 50% опрошенных респондентов отметили эту проблему, и лишь 16% компаний указали на сбалансированность состава СД с точки зрения необходимых навыков и опыта. С другой стороны, данный процесс привел к росту доли отечественных управленцев в общем объеме, а доля женщин в советах директоров выросла с 10% до 18%, что свидетельствует о некотором обновлении кадрового резерва.

Параллельно с обновлением состава обостряется проблема реальной независимости директоров. Исследование Kert показывает тревожную динамику: 71% опрошенных инвесторов убеждены, что независимость

директоров в российских компаниях практически не соблюдается, или же их влияние на деятельность компании активно снижается. Доля независимых директоров формально снизилась с 40% до 34%, однако эксперты указывают на сохранение «достаточного уровня независимости» лишь для соответствия формальным требованиям, но не для реального влияния на стратегию.

Эту точку зрения дополняют данные о кризисе менеджмента в целом. Ежегодное исследование русскоязычного рынка корпоративного обучения и развития «Глазами рынка» фиксирует, что у управленцев в условиях сверхнагрузки и отсутствия времени снижается мотивация к обучению и развитию, что ведет к падению уровня управленческих компетенций [3].

Ответной реакцией на новые вызовы стала активная оптимизация управленческих процессов, которую отметили 71% респондентов, и усиление цифровизации корпоративного управления (45% опрошенных) [2].

Цифровизация проникает во все сферы — от автоматизации рутинных процедур до внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в процессы обучения и принятия решений. Однако, как отмечается в исследовании «Глазами рынка», внедрение ИИ становится важным инструментом повышения эффективности, позволяя высвободить ресурсы, а также сосредоточиться на стратегических или творческих задачах. При этом наблюдается отказ от долгосрочных образовательных программ в пользу краткосрочных программ обучения, что, однако, входит в противоречие с необходимостью стратегического планирования [3].

Снижение прозрачности и ограничение раскрытия корпоративной информации стали одним из ключевых вызовов последних лет (это отметили 45% опрошенных членов советов директоров и аудиторов). Хотя эмитентам первого и второго уровней листинга в 2024 году удалось частично вернуть уровень раскрытия информации, он остается недостаточным (67 и 56 баллов из 100 соответственно) (рис. 1) [2].

Национальный доклад по корпоративному управлению (XIV выпуск) указывает на необходимость поиска новых подходов к обеспечению интересов как мажоритарных, так и миноритарных акционеров. Эксперты подчеркивают насущную необходимость предоставления российским эмитентам возможности идентификации всех своих акционеров, что будет способствовать росту инвестиционной привлекательности [4].



Рисунок 1 - Уровень раскрытия информации о корпоративном управлении в зависимости от уровня листинга, балл [5]

Ключевой особенностью текущего этапа является критический пересмотр зарубежного опыта и отказ от безусловного копирования зарубежных моделей. Как отмечается в Национальном докладе, «наиболее вероятной и предпочтительной тенденцией развития российской системы правового регулирования корпоративных отношений является ориентация на постоянное совершенствование, формирование собственных ценностей и опыта» [4].

Этот тезис подтверждается и обсуждениями в профессиональном сообществе. На круглом столе в Московской торгово-промышленной палате в ноябре 2025 года активно обсуждалась необходимость дальнейшего развития корпоративного управления в РФ с учетом национальной специфики, а также принятия Концепции развития корпоративного управления [1;6]. По мнению специалистов, несовершенство практики корпоративного управления приводит к занижению реальной цены российских компаний; внедрение более строгих стандартов способно повысить инвестиционную привлекательность для крупных фондов.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что будущее российского корпоративного управления – за созданием адаптивной и надежной модели, ориентированной на долгосрочный рост в условиях постоянной турбулентности.

Список использованных источников

1. Корпоративное управление между глобальными трендами и российской реальностью. – Официальный сайт Московской торгово-промышленной палаты. – URL: <https://moscow.tpprf.ru/ru/news/590187/>
2. Перегрузка корпоративного управления: современные практики и будущее рынка. КЕРТ/Лаборатория устойчивых решений. Октябрь 2025 г. – URL: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2025/10/ru-kept-corporate-management.pdf>
3. Ежегодное исследование русскоязычного рынка корпоративного обучения и развития «Глазами рынка». – URL: https://psv4.userapi.com/s/v1/d/gfyCn7Yt6OcKWl4tB5UCSxtAJWx4r_eOaWXDbB

FBQHT-hEAib-

GinF0NnBmTdcgK_MBydi4MUHvx00JC_mZ8ShVBpzxtJjCIdOSRWU-
xvYJhmx4Gzw0h0g/glazamirynka-25-web.pdf

4. Национальный доклад по корпоративному управлению. Выпуск XIV. Москва, 2025. 276 с. – URL: <https://nccg.ru/assets/files/ndku/v14/nacionalnyj-doklad-po-korporativnomu-upravleniyu-2025.pdf>

5. Повышение информационной прозрачности эмитентов: мнение Кепт. - К заседанию Комитета по корпоративному управлению и инвестициям Ассоциации менеджеров и НЭС Института экономики РАН. Октябрь 2025 г. – URL: https://inecon.org/docs/2025/Savinova_presentation_20251009.pdf

6. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. Проект. Версия от 11.11.2025. – URL: <https://moscow.tpprf.ru/ru/news/590187/>

7. Современные вызовы и перспективы внедрения инновационных технологий в агропромышленном комплексе / В. С. Назилин [и др.] // Научное обеспечение социально-экономического развития сельских территорий : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной Дню российской науки, Курск, 07 февраля 2025 года. – Курск: Курский государственный аграрный университет им. И.И. Иванова, 2026. – С. 63-70.

8. Конкурентный анализ бизнес-среды и рыночных позиций предприятия / Ю.В. Буровникова [и др.] // Наука и практика регионов. - 2020. - № 3 (20). - С. 14-22.

9. Динамика деловой активности в регионах ЦФО как критерий эффективности региональной экономической политики / В. В. Пасечко, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 2. – С. 150-156. – EDN QOAFMK.

10. Заработная плата и безработица: динамика и территориальная дифференциация / А. А. Головин, А. Ю. Быстрицкая, Д. В. Зюкин [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 1. – С. 144-151.

ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА: НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ И ВАРИАНТЫ ПЕРИОДИЗАЦИИ

Гончарова М.В.

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
goncharova-mv@ranepa.ru

Марченко А. О.

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической

деятельности»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
marchenko.allina10@gmail.com

Кулиуш Е.Ю.

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
katakulius069@gmail.com

Аннотация. В работе рассматривается история возникновения и эволюции операционного менеджмента как научной дисциплины и практической области управления. Проанализированы различные подходы к периодизации развития операционного менеджмента. Выявлены ключевые этапы трансформации: от производственного менеджмента к операционному, охватывающему как производственные, так и сервисные процессы. Систематизирован вклад основных школ менеджмента в формирование современного инструментария управления операциями.

Ключевые слова: операционный менеджмент, история менеджмента, научная организация труда, производственный менеджмент, бережливое производство, исследование операций, реинжиниринг, управление качеством, Индустрия 4.0.

THE HISTORY OF OPERATIONAL MANAGEMENT: SCIENTIFIC APPROACHES AND PERIODIZATION OPTIONS

Goncharova M. V., Marchenko A.O., Kuliush E.Y.

Annotation. The paper examines the history of the emergence and evolution of operational management as a scientific discipline and a practical field of management. Various approaches to the periodization of operational management development are analyzed. The key stages of transformation have been identified: from production management to operational management, covering both production and service processes. The contribution of the main schools of management to the formation of modern instruments of operations management is systematized.

Key words: operational management, management history, scientific labor organization, production management, lean manufacturing, operations research, reengineering, quality management, Industry 4.0.

Операционный менеджмент занимает центральное место в системе управления современной организацией, поскольку операционная деятельность обеспечивает создание ценности для потребителей. Понимание истории и логики развития операционного менеджмента позволяет глубже осознать современные тенденции и прогнозировать будущие направления эволюции управленческой мысли. Обнаружено, что операционный менеджмент существует с того момента,

как люди стали производить продукцию, и постоянно развивается на основе изменений, происходящих в обществе в сфере технологий, экономических и социальных отношений. Актуальность исторического анализа обусловлена также необходимостью системного осмысления накопленного инструментария и методологии управления операциями для их эффективного применения в современной практике.

В развитие теории операционного менеджмента внесли значительный научный вклад Р.Б. Беков [1], А.С. Курочкин [2], А.В. Трачук [3], С.Э. Пивоваров, И.А. Максимцев, И.Н. Рогова, Е.С. Хутиева [4], В.А. Козловский [5], А.Н. Стерлигова, А.В. Фель [6], Н.О. Сухарев [7], В.К. Чертыковцев [8], И. Ю. Беганская, О. Н. Николаева [9] и др.

Изучение трудов показало отсутствие единого подхода к периодизации развития и становления операционного менеджмента: некоторые ученые детализируют, а некоторые, наоборот, укрупняют данные этапы.

В целом, авторы обосновывают актуальность исследования тем, что операционный менеджмент является центральной дисциплиной в управлении современной организацией, поскольку именно операционная деятельность создает ценность для потребителя. Понимание исторической эволюции позволяет не только системно осмыслить накопленный инструментарий, но и прогнозировать будущие направления развития управленческой мысли, что обуславливает актуальность, целесообразность и своевременность рассмотрения данных вопросов.

Цель работы заключается в анализе основных подходов к периодизации истории возникновения и развития операционного менеджмента, выявления ключевых этапов его эволюции, изучении вклада различных научных школ и направлений в формирование современной концепции управления операциями.

Операционная деятельность как практика существовала задолго до оформления менеджмента в самостоятельную науку. Строительство египетских пирамид, функционирование ремесленных цехов в средние века, мануфактуры эпохи промышленной революции – все это требовало организации производственных процессов. Однако научное осмысление операционной деятельности началось лишь на рубеже XIX-XX веков с развитием крупного машинного производства. Фактически операционный менеджмент как область знаний возник из потребности в систематизации и оптимизации производственных процессов в условиях индустриализации.

Формирование научного классического подхода приходится на 1900-1930 гг. Основоположниками выступили Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд (табл. 1).

Таблица 1 - Ключевые фигуры классического подхода и их вклад

Ученый	Вклад в операционный менеджмент
Ф.У. Тейлор	Научная организация труда: хронометраж, оптимизация движений, разделение планирования и исполнения, материальное стимулирование
А. Файоль	Функции управления и принципы административного управления – основы процессного подхода
Г. Форд	Конвейерная система производства (1913) – революция в организации операционной деятельности

В рамках классической школы сформировалась модель организации как закрытой системы, ориентированной на внутренние факторы. Эффективность оценивалась через ресурсоотдачу. Этот подход заложил основы стандартизации, нормирования и поточности, которые остаются фундаментальными для операционного менеджмента.

Следующий этап (1930-1950-е гг.) акцентирует внимание на человеческом факторе как ключевом ресурсе операционной деятельности. Хотя организация по-прежнему рассматривалась как закрытая система, работник стал центральным элементом.

Ключевые фигуры школы человеческих отношений и их вклад представлен в табл. 2.

Таблица 2 - Ключевые фигуры школы человеческих отношений и их вклад

Ученый	Вклад в операционный менеджмент
Э. Мэйо	Хоторнские эксперименты: влияние социально-психологических факторов на производительность
А. Маслоу	Теория иерархии потребностей – основа понимания мотивации

Идеи этого направления легли в основу современных систем мотивации, вовлеченности и корпоративной культуры, которые интегрированы в операционный менеджмент (например, в концепции «кайдзен»).

Вторая мировая война потребовала решения сложных логистических задач, что стимулировало развитие исследования операций. Период 1940-1960 гг. характеризуется внедрением количественных моделей и применением таких математических инструментов, как математическое моделирование, линейное программирование (Дж. Данциг), теория очередей, сетевое планирование (PERT, CPM), симплекс-метод. Появление компьютерной техники позволило реализовать сложные математические алгоритмы. В конце 1950-х годов операционный менеджмент выделился в самостоятельную дисциплину под названием «производственный менеджмент». Операции стали рассматриваться как элементы сложной системы.

Период 1960-1980 гг. характеризуется системным и ситуационным подходом к развитию операционного менеджмента. Данный этап включает такие ключевые изменения, как переход от модели закрытой системы к открытой – организация рассматривается во взаимодействии с внешней средой, а также разработкой системных концепций, включая теорию «7-S» (Питерс, Уотермен, Паскаль, Атос), которая объединила стратегию, структуру, системы, персонал, стиль, квалификацию и ценности. Данный этап характеризуется появлением новых методов, как моделирование производственной деятельности, MRP (Material Requirement Planning) – планирование потребностей в материалах, теория принятия решений. В данный период происходит окончательное оформление операционного менеджмента как самостоятельной науки. Внедрение системного подхода позволило учитывать взаимосвязи между элементами организации и внешней средой.

Период 1970-1990 гг. отличается вкладом японской школы (табл. 3), благодаря которой фокус сместился с массового производства на качество, гибкость и непрерывное улучшение. Эти концепции стали глобальными

стандартами и интегрировались в операционный менеджмент как обязательные элементы.

Таблица 3 - Ключевые фигуры и вклад японской школы в развитие операционного менеджмента

Концепция	Суть	Авторство/разработчик
JIT (just-in-time)	Отказ от производства крупными партиями, синхронизация с потребностью	Тайити Оно (Toyota)
TQC / TQM	Всеобщий контроль / управление качеством	На основе идей Э. Деминга и Дж. Джурана
Бережливое производство	Устранение потерь, создание ценности	Японские компании
Кайдзен	Непрерывное совершенствование	Японская управленческая культура
Шесть сигм	Статистическое управление качеством	Motorola
ISO 9000	Международные стандарты качества	Международная организация по стандартизации

Развитие операционного менеджмента с 1980 г. по настоящее время обусловлено расширением предметной области: от производственного менеджмента (только промышленность) к операционному менеджменту (промышленность и услуги), развитием процессного подхода и интегрального менеджмента, появлением реинжиниринга бизнес-процессов (М. Хаммер), развитием электронного бизнеса, управления цепями поставок (SCM) и создания цепочки ценности, цифровизацией, использованием больших данных и искусственного интеллекта в управлении операциями.

Современный операционный менеджмент представляет собой синтез всех предшествующих подходов: классической теории, количественных методов, концепций качества, логистики и цифровых технологий. Он универсален и применим к любым организациям, независимо от сферы деятельности.

Сводная таблица всех этапов развития операционного менеджмента представлена ниже.

Таблица 4 - Научные подходы к этапам развития операционного менеджмента (обобщающая таблица)

Период	Научный подход	Ключевые фигуры	Основной вклад
До XX в.	Эмпирический	-	Накопление практического опыта организации производства
1900–1930	Классический (рационалистический)	Тейлор, Файоль, Форд	Научная организация труда, конвейер, процессный подход, модель закрытой системы
1930–1950	Школа человеческих отношений	Мэйо, Маслоу	Учет человеческого фактора, мотивация, социально-психологический климат
1940–1960	Количественный (исследование операций)	Данциг, группы исследователей	Математическое моделирование, линейное программирование, сетевые методы, выделение производственного менеджмента
1960–1980	Системный и	Питерс, Уотермен,	Открытая система, MRP, теория

	ситуационный	Орлики, Уайт	«7-S», системное восприятие операций
1970–1990	Управление качеством (японский прорыв)	Оно, Деминг, Джуран	JIT, TQC/TQM, бережливое производство, кайдзен, шесть сигм, ISO 9000
1980–н.в.	Процессный, интегральный, цифровой	Хаммер, разработчики SCM	Реинжиниринг, управление цепями поставок, электронный бизнес, Индустрия 4.0

Таким образом, операционный менеджмент сформировался как самостоятельная научная дисциплина, которая продолжают развиваться под влиянием технологических, экономических и социальных изменений в обществе.

Список использованных источников

1. Беков, Р. Б. Управление операциями : учебное пособие. – Махачкала: ДГИНХ, 2011. – 134 с.
2. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 144 с.: ил. – Библиограф.: с, 140-141
3. Операционный менеджмент : учебник / коллектив авторов ; под ред. А. В. Трачука. — Москва : КНОРУС, 2017. — 360 с. — (Бакалавриат и магистратура)
4. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А., Рогова И.Н., Хутиева Е.С. Операционный менеджмент: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2011. — 544 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»). - Текст : электронный. — URL: https://moodle.kstu.ru/pluginfile.php/65690/mod_resource/content/1/pivovarov_s_e_maksimtsev_i_a_rogova_i_n_khutieva_e_s_operats.pdf
5. Производственный менеджмент: Учебник / Под ред. В. А. Козловского. - М.: ИНФРА-М, 2003.- 574с. - (Серия «Высшее образование»). - Текст непосредственный
6. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 187 с. — (Высшее образование). - Текст: электронный. — URL: https://portal.tpu.ru/SHARED/s/SUSHKO/Teaching_process/OPP/BDM/textbook.pdf
7. Сухарев Н.О. Производственный и операционный менеджмент. Конспект лекций: Пенза, 2002. – 180 с. - Текст непосредственный
8. Производственный и операционный менеджмент: учеб. пособие / В.К. Чертыковцев. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 92 с. - Текст: электронный. — URL: <http://repo.ssau.ru/>
9. Беганская, И. Ю. Операционный менеджмент: учебное пособие для обучающихся 2-го курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») всех форм обучения / И. Ю. Беганская, О. Н. Николаева, С. В. Чернобаева; Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической

деятельности. – Донецк: ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025. – 332 с.

10. Жиликов Д.И., Зарецкая В.Г. Финансово–экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания). Учебное пособие. Курск: Издательство МЭБИК, 2009. - 147 с.

11. Демченко, А. А. Стратегический менеджмент в современной организации / А. А. Демченко, Е. С. Овчинникова, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2022. – № 3(28). – С. 28-33.

АЗИАТСКИЙ ВЕКТОР: ИНТЕГРАЦИЯ РОССИИ СО СТРАНАМИ АЗИИ КАК СТРАТЕГИЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ САНКЦИЯМ

Мусиенко С. А.

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бизнес-процессов и экономической безопасности НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» (г. Краснодар),
Российская Федерация
musienkosvetlana@rambler.ru*

Дынникова А. Е.

*обучающаяся по программе бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» (г. Краснодар),
Российская Федерация
dynnikovaanastasia944@gmail.com*

Аннотация. В условиях санкционного давления и трансформации миропорядка особую значимость приобретает переориентация внешнеэкономических связей России на азиатские рынки. Поэтому данная статья посвящена исследованию интеграционных процессов Российской Федерации со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, прежде всего Китаем и Индией, как механизма компенсации потери западных рынков и технологий. В работе рассматривается эволюция двусторонних отношений и обосновывается стратегическая значимость «поворота на Восток» для обеспечения технологического суверенитета, диверсификации логистики и укрепления позиций России в новой глобальной экономической архитектуре.

Ключевые слова: Азиатский вектор, экономическое партнёрство, интеграция, Россия, Китай, Индия, стратегия, риски, противодействие санкциям.

ASIAN VECTOR: RUSSIA'S INTEGRATION WITH ASIAN COUNTRIES AS A STRATEGY TO COUNTER SANCTIONS

Musienko S. A., Dynnikova A. E.

Annotation. In the context of sanctions pressure and the transformation of the world order, the reorientation of Russia's foreign economic relations to Asian markets is of particular importance. Therefore, this article is devoted to the study of the integration

processes of the Russian Federation with the countries of the Asia-Pacific region, primarily China and India, as a mechanism to compensate for the loss of Western markets and technologies. The paper examines the evolution of bilateral relations and substantiates the strategic importance of the "turn to the East" to ensure technological sovereignty, diversify logistics and strengthen Russia's position in the new global economic architecture.

Key words: Asian vector, economic partnership, integration, Russia, China, India, strategy, risks, countering sanctions.

Введение. Тематика односторонних ограничительных мер (санкций) прочно вошла в исследовательскую повестку. Подобный интерес объясняется самой природой изучаемого явления. Зачастую санкции носят экономический характер, включая блокирование финансовых операций, запреты на экспорт и импорт, трансфер технологий, транспортное сообщение и т.п. Поэтому они неизбежно оказываются в поле зрения экономистов, изучающих их последствия для торговли и хозяйственных связей. Нередко санкции закрепляются в нормах национального права, подразумевая определенный правоприменительный процесс. Отметим, что сущностная черта санкций состоит в их политической природе.

Санкции представляют собой составную часть политических конфликтов на международной арене. Их ключевые участники – государства, которые используют санкции для достижения своих целей в конфликтной ситуации. В числе таких целей – принуждение страны-мишени к смене внешней или внутренней политики, ограничение потенциалов стран-мишеней или негосударственных игроков, их изоляция от тех или иных финансовых и материальных ресурсов. Достижение таких целей обеспечивается нанесением экономического ущерба стране-мишени или отдельным лицам и организациям [8, С. 27-28].

Актуальность исследования обусловлена продолжающимся санкционным давлением западных стран на Россию с 2014 г. и необходимостью перестройки её внешнеэкономических связей. В условиях ужесточения вторичных санкций особенно значимым становится анализ эффективности стратегии «поворота на Восток», а также оценка перспектив формирования технологического и логистического суверенитета Российской Федерации (далее – РФ).

Цель исследования. Целью данного исследования является выявление структурных изменений в российской внешнеэкономической стратегии под влиянием западных санкций, оценка динамики и качественных сдвигов торгово-экономического и научно-технического сотрудничества России с ключевыми партнерами, а также определение основных рисков, связанных со вторичными ограничениями и структурным дисбалансом экспорта.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Проанализировать динамику товарооборота России с Китаем и Индией, включая отраслевую структуру поставок.
2. Оценить влияние вторичных санкций Соединённых Штатов Америки (далее – США) на российско-индийское энергетическое

сотрудничество и объемы импорта нефти.

3. Выявить качественные сдвиги в научно-технической кооперации России и Китая.

4. Определить роль инфраструктурных проектов и институциональных механизмов в интеграции России со странами Азии.

Материалы и методы исследования. Теоретической основой работы выступили положения политической экономии и теории международных отношений. Эмпирическую базу составили данные национальных статистических служб Китая и Индии, аналитические обзоры РАНХиГС и отраслевые отчёты. В работе применялись методы сравнительного и системного анализа, казуальный анализ влияния вторичных санкций.

С 2014 года США и государства Европейского союза (далее – ЕС) применяют в отношении России режим ограничительных мер, который включает комплекс финансовых, торгово-экономических, инвестиционных, визовых и прочих запретов, затрагивающих деятельность отдельных отраслей и сегментов российской экономики, а также конкретных физических и юридических лиц внутри России, их зарубежных партнёров и контрагентов.

Аналогичные санкции к России ввели и некоторые другие государства мира, среди которых Австралия, Исландия, Канада, Норвегия, Украина, Швейцария и Япония.

Введённые против России экономические ограничения послужили стимулом для запуска внешнеэкономической стратегии, направленной на интеграцию в рынки стран Азии, прежде всего, Китая («поворот на Восток»). Данный курс рассматривается как способ восстановления экономического роста и снижения зависимости российской системы внешнеторговых и хозяйственных связей от европейских государств.

Отношения между Китайской Народной Республикой и Российской Федерацией представляют собой один из значимых примеров трансформации межгосударственного взаимодействия в современной мировой политике. Пройдя путь от идеологически мотивированного советско-китайского раскола в середине 20 века до нормализации и последующей интенсификации контактов, к началу 21 века обе страны сформулировали устойчивую модель двухсторонних связей, что привело к важному экономическому партнёрству.

Результаты исследования. Так, по итогам первого квартала 2026 года импорт из Китая в Россию значительно вырос, увеличившись на 22% по сравнению с аналогичным периодом 2025 года и достигнув отметки в 27,7 млрд. долларов, что демонстрирует стабильное насыщение российского рынка китайскими товарами.

Общий товарооборот между странами за январь–февраль 2026 года вырос на 12%, а за первый квартал в целом - на 14,8%, превысив 61 млрд. долларов. Рост товарооборота свидетельствует об углублении экономического сотрудничества между Россией и Китаем, несмотря на логистические сложности и изменение с 1 января 2026 года правил ввоза техники и ограничений на экспорт автомобилей, стоявших на учете менее 180 дней.

Структура поставок свидетельствует о том, что бизнес с Китаем шагнул за

рамки сырьевого экспорта, теперь это совместные производства, технологические проекты и взаимные инвестиции. Компании двух стран воплощают в жизнь 80 совместных проектов на 20 трлн. рублей. Китай – крупнейший покупатель российских нефти и газа, а экспорт в Китай российской пшеницы вырос до 8 млн. тонн год.

Кроме этого, Китайская Народная Республика в 5 раз увеличила долю поставок роботизированных устройств на российский рынок, участвуя в фундаментальных научных исследованиях. Строятся совместные производственные предприятия, такие как: завод по производству двигателей китайского бренда автомобилей в Тульской области, с планом выпускать до 100000 автомобилей в год. Сборочные производства работают в Калуге и Липецке [9].

Таким образом, Китай остается ключевым партнером России, обеспечивая поставки техники, оборудования и автомобилей, о чём свидетельствует увеличение за последние 10 лет объёма взаимной торговли между этими странами более чем в 2,5 раза.

В 2020-е гг. Республика Индия также превратилась в одного из ключевых внешнеполитических партнеров РФ. Политическое сотрудничество сторон существенно укрепилось, объем двусторонней торговли достиг рекордных показателей, и руководство двух государств выражает твердое намерение поднять его до уровня в 100 млрд. долларов в ближайшем будущем.

Российско-индийские отношения имеют высокую ценность не только для самих Москвы и Нью-Дели, но также выступают важным элементом текущего процесса трансформации миропорядка.

К началу 2022 г. объем двусторонней торговли более чем вдвое превысил установленный лидерами целевой показатель по достижению объемов торговли в 30 млрд. долларов к 2025 г. В 2024–2025 гг. наблюдалось дальнейшее расширение российско-индийских экономических связей.

После исторических максимумов 2024–2025 гг., когда двусторонний товарооборот между Россией и Индией достиг 68,7 млрд. долларов, в 2026 году товарооборот между этими государствами сохраняет тенденцию к росту, приближаясь к стратегической цели в \$100 млрд.

При этом структура торговли остаётся несбалансированной: российский экспорт в Индию составил 63,8 млрд. долларов, тогда как индийский экспорт в Россию – лишь 4,9 млрд. долларов.

Основой сотрудничества остаётся импорт российского минерального топлива. В 2024-25 фин.г. его стоимость выросла на 4,9%, что составило 89,1% всего российского экспорта в Индию. При этом ключевую роль играет нефть; кроме этого, в 1,7 раза (до 8,2 млн. тонн) вырос импорт российского коксующегося угля, обеспечив около 16% индийского импорта этой продукции. Определённая диверсификация достигнута за счёт продукции агропромышленного комплекса. В первые пять месяцев 2025-26 фин.г. экспорт российских минеральных удобрений увеличился на 89,4%.

По итогам 2025 – начала 2026 года объёмы значительно выросли, при этом Россия удерживает позиции ключевого поставщика энергоресурсов и остается

одним из ведущих поставщиков нефти и нефтепродуктов в Индию, а страны активно развивают механизмы прямых взаиморасчетов и упрощения экспортных процедур с Индией (в частности, в текстильной отрасли).

Несмотря на предпринимаемые со стороны сотрудничающих стран действия по расширению экономического партнерства путём устранения дисбаланса в торговле за счет увеличения индийского экспорта, развития логистических коридоров и использования национальных валют, одним из наиболее явных затруднений для двусторонней торговли представляются экономические санкции стран Запада против России.

В особенности – против компаний-экспортеров нефти, которых сегодня можно назвать локомотивом экономического сотрудничества с Индией. Особенно проблематичными стали введенные США в октябре 2025 г. санкции против НК «Роснефть» и ОАО «Лукойл», на долю которых в 2024-25 фин.г. пришлось около 60% российского экспорта нефти в Индию. Несмотря на отказ Нью-Дели присоединяться к антироссийским санкциям, угроза попасть под ограничения США и ЕС вынуждает страну снизить объем импорта энергоносителей из РФ. Так, объем поставок российской нефти в начале 2026 года снизился до 1,1-1,2 млн. баррелей в сутки с пиковых значений, что стало самым низким показателем с ноября 2022 г.

Санкции оказывают негативное воздействие и в других сферах. Так, на практике индийский бизнес зачастую с неохотой идет на сотрудничество с российскими компаниями из-за опасения попасть под ограничения. Западные рестрикции, впрочем, не смогли свести на нет российский экспорт нефти. Несмотря на сообщения о решении ряда индийских нефтеперерабатывающих заводов прекратить прием поставок из РФ, некоторые из них, включая государственные предприятия Indian Oil и Bharat Petroleum, а также крупнейшего импортера российской нефти, холдинг Reliance Industries, вернулись к закупкам [10].

Таким образом, к началу 2026 года Россия вошла в четверку крупнейших торговых партнеров Индии.

Период 2024–2026 годов характеризуется качественным сдвигом и в характере российско-китайского научно-технического взаимодействия. Если предшествующий этап отличался преимущественно торгово-экономической направленностью сотрудничества, то современный этап знаменует переход к системной интеграции научных и технологических потенциалов двух стран.

Как отмечают результаты исследований, проведенных Российской академией народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС), внешние торговые ограничения, введенные в отношении России и Китая, создали новые стимулы для научно-технологического партнерства, поскольку доступ к западным технологиям для обеих стран был существенно сокращен.

Одним из ключевых драйверов научно-технического сотрудничества выступает необходимость компенсации потери доступа к западным технологиям. При этом сокращение зависимости от западных технологий является критическим фактором для обеспечения технологической безопасности России в условиях санкционного давления [5, С. 765].

С точки зрения политологии и международной экономики, текущая геополитическая конъюнктура вынуждает Россию и Китай к ускоренному импортозамещению в критических секторах, при этом совместные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы позволяют обойти режим экспортного контроля стран «Большой семерки».

Например, в энергетике совместный проект по созданию Российско-китайского водородного транспортного коридора позволяет отказаться от западных технологий электролиза и топливных ячеек, а в авиастроении, несмотря на трансформацию проекта широкофюзеляжного самолета CRJ929, научная кооперация в области композитных материалов и двигателестроения снижает зависимость от поставок авионики из США и Европейского союза. Таким образом, целевая функция совместных проектов заключается в снижении коэффициента технологической зависимости от недружественных юрисдикций.

С точки зрения консолидации ресурсов для мегасайнс, современная большая наука в областях физики высоких энергий, термоядерного синтеза и астрофизики требует колоссальных инвестиций, которые остаются неподъемными даже для крупных национальных экономик [7, С. 142]. Строительство Международной научной лунной станции служит примером объединения бюджетов и интеллектуальных мощностей, где Россия обеспечивает уникальные технологии ядерной энергетики в космосе в виде космических реакторов, а Китай – системы жизнеобеспечения и телекоммуникации. Аналогичным образом, совместное использование научной инфраструктуры, в частности китайского реактора CARR и российского реактора ПИК в Гатчине, позволяет не дублировать дорогостоящие установки, экономя миллиарды рублей и юаней на строительстве аналогов.

Наконец, с позиции региональной экономики сотрудничество в сфере высоких технологий направлено на ликвидацию технологического разрыва между западной и восточной частями России. В институциональном аспекте создание китайских технопарков в России, например проекта «Дружба» в Ленинградской области, выполняет функцию технологического донора, поскольку локализация производства аккумуляторов, сенсоров и электроники на российской территории формирует вокруг себя кластер малого и среднего инновационного предпринимательства. Более того, китайские инвестиции в наукограды России стимулируют рост человеческого капитала, предотвращая «утечку мозгов» и создавая рабочие места для высококвалифицированных инженеров за счет эффекта агломерации.

В условиях полицентричной трансформации системы международных отношений и смены глобальных логистических парадигм взаимодействие РФ со странами Азиатско-Тихоокеанского региона выходит за рамки традиционной сырьевой торговли и переходит в плоскость стратегического инфраструктурного партнерства.

Одним из ключевых драйверов этого процесса выступает Северный морской путь (далее – СМП), который рассматривается не просто как национальная транспортная артерия России, но как глобальный конкурент традиционным маршрутам через Суэцкий и Панамский каналы.

Для азиатских экономик, в первую очередь для Китая, Республики Корея, Японии и стран Юго-Восточной Азии, СМП представляет интерес как инструмент диверсификации цепочек поставок, снижения транзакционных издержек (в первую очередь временных и страховых) и обеспечения энергетической безопасности. С точки зрения российской геоэкономики, развитие СМП в партнерстве с азиатскими государствами позволяет решить триединую задачу: загрузить мощности отечественного ледокольного и транспортного флота, обеспечить рентабельность арктических месторождений углеводородов и интегрировать восточные регионы страны в систему тихоокеанских торговых потоков.

Преимущества железнодорожных путей из России в Китай и Индию определяются комплексом геоэкономических и инфраструктурных факторов. Сокращение времени транзита является ключевым. Доставка грузов по международному транспортному коридору «Север – Юг» (Санкт-Петербург – Мумбаи) занимает около 10–15 суток, что в 3–4 раза быстрее традиционного морского маршрута через Суэцкий канал (30–45 дней). Снижение логистических издержек достигается за счет прямой сухопутной связности и меньшей зависимости от колебаний фрахтовых ставок. Для России это обеспечивает диверсификацию экспортных маршрутов и снижение рисков.

Одной из важных частей интеграции России со странами Азии является участие в Шанхайской международной организации (далее – ШОС), которая представляет собой постоянно действующую международную организацию, что берет начало своей деятельности 15 июня 2001 года. Данная организация является одним из крупнейших незападных интеграционных образований и своего рода центром формирования многополярного мира и конкурентоспособным противовесом США и их союзникам. Важнейшая цель ШОС состоит в обеспечении эффективного сотрудничества во всех сферах, включая политику, экономику, туризм, образование, транспорт и т.д.

РФ всегда была одним из ключевых игроков в рамках ШОС, содействуя формированию системы коллективного лидерства в мире. Активная деятельность РФ в ШОС направлена на консолидацию экономических и политических отношений с бывшими советскими республиками и сотрудничество с Китаем и Индией, как одними из главных стратегических партнеров [4, С. 14-15].

Вывод. Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что санкционное давление Запада стало ключевым катализатором для системной переориентации российской внешнеэкономической стратегии на азиатские рынки. Это подтверждается значительным ростом товарооборота с Китаем и Индией. Однако, несмотря на количественный рост, структура экспорта сохраняет асимметрию, поскольку основу поставок в обе страны по-прежнему составляет минеральное сырьё, что говорит о незавершённости диверсификации.

Качественный сдвиг выражается в переходе от чисто торговой модели к полноценной научно-технической кооперации, позволяющей снизить технологическую зависимость от недружественных государств, тогда как

вторичные санкции со стороны США создают существенные риски для российско-индийского энергетического партнёрства, вынуждая индийскую сторону балансировать между экономической выгодой и угрозой рестрикций.

При этом Шанхайская организация сотрудничества выступает институциональной основой взаимодействия, трансформируясь в инструмент формирования многополярного мира и противовес западным центрам силы, а стратегическое значение интеграции России с азиатскими странами заключается в построении долгосрочной архитектуры технологического и логистического суверенитета, хотя достигнутые результаты сопряжены с сохраняющимися рисками структурного дисбаланса.

Список использованных источников

1. Бабаев, К. В. Поворот на Восток: восточноазиатский вектор России, 2014-2024 / К. В. Бабаев, С. Г. Лузянин. – Москва : Российская академия наук, 2024. – 256 с. – ISBN 978-5-907645-01-1. – EDN PUXSLJ.
2. Атаева, Б. М. Актуальные тренды торгово-экономических отношений России с Азией / Б. М. Атаева, Б. К. Гаджиева // Экономика, наука, образование: пути устойчивого развития: сборник материалов всероссийской научно-практической конференции, Дербент, 21 сентября 2023 года. – Дербент: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 64-67. – EDN PCXARI.
3. Балашова, М. А. О создании технопарков в целях развития инновационного производства страны: опыт Китая / М. А. Балашова, И. В. Цвигун, М. Н. Юсупова // Российско-китайские исследования. – 2023. – Т. 7, № 1. – С. 36-48. – DOI 10.17150/2587-7445.2023.7(1).36-48. – EDN MKPBCA.
4. Бахлова, О. В. ШОС и БРИКС: роль и интересы России / О. В. Бахлова, Н. Н. Ключев, Е. А. Крайнова // Гуманитарные и политико-правовые исследования. – 2023. – № 4(23). – С. 11-26. – DOI 10.24411/2618-8120-2023-4-11-26. – EDN MTVDRP.
5. Белов, Ф. Д. Перспективы российско—китайского научно—технологического сотрудничества в рамках создания научного консорциума / Ф. Д. Белов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 33, № 4. – С. 756-768. – DOI 10.22363/2313-2329-2025-33-4-765-768. – EDN NHZSEW.
6. Дорохова, А. С. Геополитический вектор центральноазиатской «пятёрки» / А. С. Дорохова // СОЗИДАТЕЛЬНЫЙ ИМПУЛЬС РАЗВИТИЯ современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 13 июня 2023 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. – С. 204-212. – EDN SYLJUO.
7. Мусиенко, С. А. Анализ проблем привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику и пути их решения / С. А. Мусиенко, А. А. Мусиенко // Инновационная наука. – 2017. – Т. 1, № 4. – С. 142-143. – EDN YLZORX.
8. Тимофеев И.Н., Чуприянова П.И., Троцкая К.В.. Политика санкций: цели, стратегии, инструменты: хрестоматия. Издание 3-е, переработанное и

дополненное; Российский совет по международным делам (РСМД). — М.: НП РСМД, 2023. — 536 с.

9. Страна технологий и возможностей. Что нужно знать бизнесу об экономике Китая. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://sber.pro/publication/strana-tehnologii-i-vozmozhnostei-chto-nuzhno-znat-biznesu-ob-ekonomike-kitaya/> (дата обращения 23.04.2026).

10. Эволюция особо привилегированного стратегического партнерства России и Индии. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/volyutsiya-osobo-privilegirovannogo-strategicheskogo-partnerstva-rossii-i-indii/> (дата обращения 23.04.2026).

11. Зюкин, Д. В. Современная трансформация транспортной модели России / Д. В. Зюкин, К. А. Першин // Славянский форум. — 2020. — № 4(30). — С. 46-54

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Сабиров Д. Д.

обучающийся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
sabirovdanya22@gmail.com

Франчук А. Е.

обучающийся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
sss2006fff@gmail.com

Научный руководитель: Николаева О. Н.

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
olga-nonyu@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается необходимость анализа внешней среды в системе стратегического планирования организации. Обоснована актуальность исследования в условиях возрастающей турбулентности экономических процессов и геополитической нестабильности. Раскрыта сущность анализа внешней среды как диагностического этапа стратегического планирования, систематизированы методы анализа макроокружения и непосредственного окружения предприятия. Изучена классификация факторов внешней среды, дана характеристика основных аналитических инструментов (PEST-анализ, модель

пяти сил конкуренции, SWOT-анализ) и выявлено их место в процессе выработки стратегических решений. Сформулированы требования к организации системного мониторинга внешней среды и направления использования результатов анализа для обеспечения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: стратегическое планирование, анализ внешней среды, макроокружение, микросреда, PEST-анализ, модель пяти сил конкуренции, SWOT-анализ, стратегический менеджмент, конкурентоспособность.

ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION AS AN ELEMENT OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS

Sabirov D.D., Franchuk A.E. Scientific supervisor: Nikolaeva O. N.

Annotation. The article considers the need to analyze the external environment in the strategic planning system of the organization. The relevance of the research in the context of increasing turbulence of economic processes and geopolitical instability is substantiated. The essence of environmental analysis as a diagnostic stage of strategic planning is revealed, methods for analyzing the macroenvironment and the immediate environment of an enterprise are systematized. The classification of environmental factors is studied, the main analytical tools (PEST analysis, the five forces of competition model, SWOT analysis) are characterized, and their place in the process of strategic decision-making is revealed. The requirements for the organization of system monitoring of the external environment and the directions of using the analysis results to ensure the competitiveness of the organization in the long term are formulated.

Key words: strategic planning, environmental analysis, macro environment, microenvironment, PEST analysis, model of the five forces of competition, SWOT analysis, strategic management, competitiveness.

В современных экономических условиях, характеризующихся беспрецедентной геополитической и экономической турбулентностью, способность предприятия к адаптации и стратегическому предвидению становится ключевым фактором его выживания и роста. Устаревшие модели планирования, основанные на стабильных рыночных условиях, теряют свою эффективность, что делает актуальным пересмотр методологических подходов к стратегическому анализу. Одной из черт современного общества является динамичность: постоянно меняется политическая и экономическая ситуация в мире, происходят многочисленные открытия и исследования, изменениям также подвержена социальная и культурная жизнь общества. Все эти факторы в той или иной степени влияют на предприятия, что обуславливает необходимость систематической оценки внешней среды.

Актуальность исследования определяется следующими обстоятельствами.

Во-первых, в условиях высокой неопределенности внешней среды традиционные подходы к стратегическому планированию, предполагающие

относительно стабильные рыночные условия, требуют существенной корректировки и дополнения механизмами непрерывного мониторинга.

Во-вторых, анализ внешней среды выступает не просто одним из этапов планирования, а фундаментальной основой для выработки адекватных стратегических решений, позволяющей идентифицировать как потенциальные угрозы, так и возможности.

В-третьих, многообразие существующих методов и инструментов стратегического анализа требует их систематизации и осмысления с точки зрения возможностей применения в различных бизнес-практиках в условиях российской специфики.

Целью статьи является анализ внешней среды в системе стратегического планирования организации, систематизация основных методов и инструментов исследования факторов внешнего окружения, а также выявление требований к эффективной организации данного процесса в современных условиях.

Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность этапов, направленных на формирование и реализацию стратегии развития организации [1]. Согласно классической модели стратегического менеджмента, после определения миссии и целей организации наступает диагностический этап, первым шагом которого выступает изучение внешней среды. Данный этап позволяет выявить угрозы и возможности для организации, обнаружив ответы на три ключевых вопроса – 1) где находится организация в данный момент? 2) где должна находиться организация в будущем? 3) что для этого необходимо сделать? [2].

Взаимосвязь анализа внешней среды с другими элементами стратегического планирования представлена на рис. 1 [2].

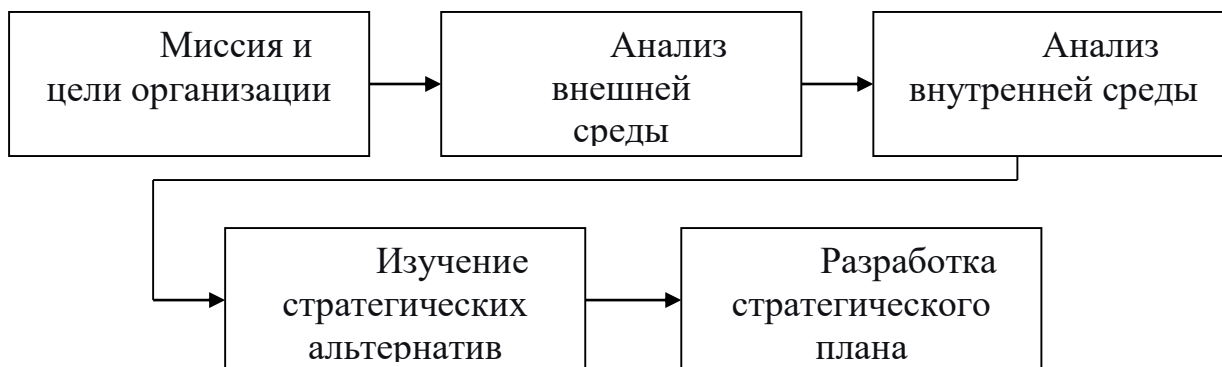


Рисунок 1 - Место анализа внешней среды в процессе стратегического менеджмента

Как отмечается в современных исследованиях, стратегическое планирование невозможно без проведения качественного анализа внешней и внутренней среды организации, детального SWOT-анализа, определения стратегии. Анализ внешней среды позволяет объективно оценить изменения, происходящие в экономических, политических, правовых, социальных отношениях, деятельность конкурентов, потенциальных покупателей, риски и др. [1-3]

Внешняя среда субъекта хозяйствования представляет собой совокупность факторов и субъектов, находящихся за пределами организации, но оказывающих

влияние на ее деятельность. В теории стратегического менеджмента принято выделять два уровня внешней среды: макроокружение (среда косвенного воздействия) и микроокружение (среда прямого воздействия) [4].

Макроокружение объединяет факторы внешней среды, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на текущую деятельность организации, но тем не менее оказывают влияние на результаты ее деятельности. К ним относятся экономические, политические, технологические, социокультурные, правовые и международные факторы.

Микроокружение (среда прямого воздействия) включает компоненты, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии и может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия. Основными компонентами микросреды выступают:

- потребители;
- поставщики;
- конкуренты;
- факторы правового регулирования [4].

В некоторых классификациях к среде прямого воздействия также относят инфраструктуру и органы власти [5].

Характеристиками внешней среды, которые необходимо учитывать при проведении анализа, являются:

1. Взаимосвязанность факторов – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. Сложность – число и разнообразие факторов, на которые организация обязана реагировать.
3. Подвижность – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.
4. Неопределенность – функция количества информации о среде и уверенности в ее точности.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, с помощью которого осуществляется наблюдение за факторами внешней среды с целью определения угроз и возможностей для организации. Руководители оценивают внешнюю среду по трем ключевым параметрам:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии организации; контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих больше возможностей для достижения корпоративных целей путем корректировок планов.

Наиболее распространенным инструментом анализа макроокружения выступает PEST-анализ, который применяется для выбора и определения критических показателей для организации, сбора сведений о критических точках и их мониторинга при помощи диагностики факторов макросреды [3].

Базовая версия PEST-анализа охватывает четыре группы факторов (табл. 1).

Таблица 1- Четыре группы факторов базовой версии PEST-анализа

Группа факторов	Содержание
P (Political) политико-правовые	Трудовое законодательство, налоговая политика, политика приватизации, общественный контроль над расходами, законодательство об охране окружающей среды, международные нормы
E (Economic) экономические	Процентные ставки и уровень инфляции, доверие потребителей, цикл деловой активности, перспективы экономического роста, уровень безработицы, чистая прибыль после уплаты налогов
S (Sociocultural) социокультурные	Демографические изменения, развитие системы ценностей общества, перемены в образе жизни, изменения вкусов и предпочтений потребителей, уровни образования
T (Technological) технологические	Потенциал нового продукта, альтернативные способы предоставления услуг, новые открытия, уровень финансирования исследований, изменение коммуникационных технологий

Расширенные версии анализа включают дополнительные группы факторов: PESTEL - экологические (Environmental) и правовые (Legal) [3].

Источником информации о макросреде являются экономические программы и прогнозы государственных органов управления, банков, статистическая информация, публикации в отраслевых изданиях, материалы периодической печати, исследования научных организаций и консалтинговых групп.

Для анализа конкурентной среды отрасли широко применяется модель пяти сил конкуренции М. Портера, которая позволяет анализировать структуру отрасли через оценку [6]:

- интенсивности соперничества между существующими конкурентами;
- угрозы появления новых игроков (барьеры входа);
- угрозы товаров-заменителей (субституттов);
- рыночной власти поставщиков;
- рыночной власти потребителей.

Данная модель обеспечивает понимание факторов, определяющих привлекательность отрасли и потенциал создания экономической прибыли, хотя подвергается критике за статичность и недостаточный учет динамики конкурентной среды в быстро меняющихся отраслях.

SWOT-анализ является наиболее универсальным и широко применяемым инструментом, объединяющим результаты исследования внешней и внутренней среды [6]. В основе матрицы SWOT – необходимость учета влияния двух признаков - фактора (благоприятное/неблагоприятное) и его расположения (внешняя/внутренняя среда).

В результате выделяются четыре группы факторов:

1. Сильные стороны (Strengths) – внутренние благоприятные факторы, характеристики организации, выгодно отличающие ее от конкурентов.
2. Слабые стороны (Weaknesses) – внутренние неблагоприятные

факторы, которые организация в силах улучшить.

3. Возможности (Opportunities) – внешние благоприятные факторы, предоставляющие всем участникам рынка возможности для расширения бизнеса.

4. Угрозы (Threats) – внешние неблагоприятные факторы, снижающие привлекательность рынка для всех участников.

После заполнения матрицы формируются стратегические поля:

1. Поле СИВ (сильные стороны и возможности) – стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей.

2. Поле СИУ (сильные стороны и угрозы) – стратегии, использующие сильные стороны для минимизации угроз.

3. Поле СЛВ (слабые стороны и возможности) – стратегии преодоления слабых сторон за счет открывающихся возможностей.

4. Поле СЛУ (слабые стороны и угрозы) – стратегии минимизации слабых сторон и предотвращения угроз.

К другим интегрированным методам анализа относятся метод составления профиля среды организации, портфельный анализ (матрица БКГ, матрица МакКинси), анализ цепочки создания стоимости [6].

Процесс стратегического анализа включает последовательность взаимосвязанных этапов, характеристика которых представлена в табл. 2.

Таблица 2 - Характеристика этапов процесса стратегического анализа

Этап	Характеристика
Подготовительный этап	Предполагает формулирование целей и задач исследования, определение объекта и предмета, установление временных рамок и уровня детализации, формирование команды и распределение ответственности
Сбор информации	Включает систематический процесс аккумулирования данных о внешней среде из различных источников, охватывая публичные источники (статистические данные, отраслевые обзоры, финансовую отчетность) и первичную информацию (опросы потребителей, интервью с экспертами)
Применение аналитических инструментов	Содержит обработку собранной информации с использованием соответствующих методов и моделей
Интерпретация результатов и подготовка рекомендаций	Связано с формулированием выводов о стратегической позиции организации и возможных направлениях развития

Эффективный анализ внешней среды требует соблюдения ряда условий:

1. Ввиду того, что все группы факторов внешней среды являются взаимозависимыми, их изучение должно проводиться системно, с определением степени влияния изменений одних факторов на другие и возможных последствий.

2. Есть необходимость учета специфики организации, а именно влияние размеров, юридического статуса, отрасли функционирования, территориального расположения организации.

3. Важно наличие системы мониторинга – постоянного отслеживания

факторов внешней среды.

4. Обязательна специальная обработка информации, что позволит определить основные тенденции и составить прогнозы изменений факторов для учета характера и степени их влияния на деятельность организации.

Как подчеркивается в современных исследованиях, в условиях турбулентности процессы стратегического анализа необходимо сделать непрерывными и вовлечь в них все ключевые функциональные подразделения компании [1;3;4;6]. Только такой подход позволяет превратить внешние угрозы в возможности для роста.

Таким образом, анализ внешней среды представляет собой не просто формальный этап стратегического планирования, а непрерывный процесс, от качества организации которого напрямую зависит способность предприятия выживать и развиваться в условиях динамичной и неопределенной рыночной среды.

Список использованных источников

1. Ленивов К.А., Максимова Н.К. Стратегическое планирование на основе ситуационного подхода // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сб. статей / Под ред. докт. экон. наук, проф. Е. А. Горбашко, докт. экон. наук, проф. И. В. Федосеева. — В 2-х ч. — Ч. I. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2025. — 807 с. (С. 233-237)
2. Булов, А. А. Менеджмент : Учебное пособие / А. А. Булов, Т. А. Кислова. — Санкт-Петербург : Издательство «Наукоемкие технологии», 2024. — 246 с. — ISBN 978-5-907804-30-2. — EDN ACXXOG.
3. Фефелов, Д. Л. Внешняя среда зарубежных рынков как фактор воздействия на интернационализацию бизнеса / Д. Л. Фефелов // Прогрессивная экономика. — 2025. — № 4. — С. 180-190. — DOI 10.54861/27131211_2025_4_180. — EDN ABEGHY.
4. Жигалова, Ю. В. Оценка влияния факторов внешней среды на состояние и перспективы развития малого бизнеса в России / Ю. В. Жигалова, Ю. В. Маркелова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 2-1(72). — С. 77-79. — DOI 10.24412/2411-0450-2021-2-1-77-79. — EDN TPAQVX.
5. Михайлова Л.И. Внешняя среда организации // «Экономика и социум». №2(7). 2013. URL: <https://cyberleninka.ru/>
6. Перельгин, А. И. Стратегический анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на устойчивое развитие нефтегазодобывающей компании / А. И. Перельгин // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 февраля 2020 года. — Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. — С. 120-124. — EDN AWLGUP.
7. Стратегия сбалансированного развития агропродовольственного сектора и обеспечения физической и экономической доступности продукции : Монография (научное издание) / С. М. Имяреков, Е. В. Пруцкова, И. В. Толмачев [и др.]. — Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2025. — 176 с.

8. Стратегирование пространственного развития агропродовольственного сектора: подходы, инструменты, методики : Монография (научное издание) / С. Н. Алексеева, Л. А. Аникина, Ж. Ю. Бакаева [и др.]. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – 233 с.
9. Долекорей, А. В. Особенности и проблемы управления персоналом в малых организациях / А. В. Долекорей, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2018. – № 1(10). – С. 75-82.
10. Благосостояние населения России в условиях экономического кризиса / О. В. Власова, О. В. Святова, А. А. Головин [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 2. – С. 151-157.

СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Сапунев А. В.

*кандидат экономических наук, доцент НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия
dismallll@mail.ru*

Бандзеладзе У. С.

*обучающаяся института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия
bandzeladzeu@mail.ru*

Аннотация. Статья посвящена социально-экономическому развитию сельскохозяйственных территорий России в условиях современных вызовов, таких как климатические изменения и экономические кризисы. Рассматриваются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются сельские районы, включая миграцию молодежи, низкий уровень доходов и недостаток инфраструктуры. Анализируется значимость сельского сектора для экономики страны, а также предлагаются меры для улучшения качества жизни и устойчивого развития сельских территорий.

Ключевые слова: сельскохозяйственные территории, валовой внутренний продукт, население, экономический рост, инвестиции.

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL TERRITORIES: PROBLEMS AND PROSPECTS

Sapunov A. V., Bandzeladze U. S.

Annotation. The article is devoted to the socio-economic development of agricultural territories in Russia in the context of modern challenges, such as climate change and

economic crises. The key problems faced by rural areas are considered, including youth migration, low income levels, and lack of infrastructure. The importance of the rural sector for the country's economy is analyzed, and measures are proposed to improve the quality of life and sustainable development of rural areas.

Key words: agricultural areas, gross domestic product, population, economic growth, and investments.

Введение. Социально-экономическое развитие сельскохозяйственных территорий является одной из наиболее актуальных тем в современном обществе, особенно в условиях глобальных изменений, таких как климатические колебания и экономические кризисы. Сельские территории играют важную роль в экономике страны, обеспечивая продовольственную безопасность, рабочие места и сохранение культурного наследия. Однако в последние десятилетия они сталкиваются с рядом серьезных проблем, которые требуют комплексного подхода к решению. Актуальность изучения социально-экономического развития сельских территорий обусловлена несколькими факторами. Во-первых, сельские районы являются основным источником продовольствия для населения, и их развитие напрямую влияет на уровень жизни граждан. Во-вторых, многие сельские территории испытывают проблемы, связанные с миграцией молодежи в города, что приводит к старению населения и нехватке рабочей силы. В-третьих, недостаток инфраструктуры и низкий уровень доходов делают жизнь в сельской местности менее привлекательной, что также способствует оттоку населения. Согласно данным Росстата, в 2023 году доля сельского хозяйства в валовом внутреннем продукте (ВВП) России составила около 4%. Это свидетельствует о значимости сельского сектора для экономики страны, однако также указывает на необходимость его диверсификации и модернизации.

Цель исследования: изучение текущего состояния социально-экономического развития сельских территорий России, анализ факторов, влияющих на развитие сельских районов, а также выявление основных проблем. Оценка значимости сельского сектора в экономике страны, что включает определение роли сельского хозяйства в обеспечении продовольственной безопасности и создании рабочих мест. Исследование направлено на разработку рекомендаций для улучшения состояния сельских территорий, что требует предложения комплексного подхода к решению выявленных проблем.

Материалы и методы исследования. В исследовании использованы статистические данные динамики ВВП сельского хозяйства в России за 2016-2024 года. Проведена оценка ВВП сельского хозяйства в России.

Результаты исследования. Экономическое состояние сельских территорий в России характеризуется высокой зависимостью от сельского хозяйства. Многие регионы не имеют достаточной инфраструктуры, что затрудняет доступ к рынкам и снижает конкурентоспособность местных производителей. Например, плохие дороги, отсутствие качественного образования и медицинских услуг делают жизнь в сельской местности более сложной. Одной из главных проблем является миграция молодежи. По данным

исследований, более 40% молодежи из сельских районов стремится покинуть свои родные места в поисках лучших условий жизни и работы в городах. Это приводит к старению населения и нехватке квалифицированной рабочей силы в аграрном секторе. Средний доход на душу населения в сельских районах значительно ниже, чем в городах. Это связано с низкой производительностью труда, устаревшими технологиями и недостатком инвестиций. В результате многие семьи живут за чертой бедности, что негативно сказывается на уровне жизни и социальной стабильности. Плохое состояние дорог, отсутствие доступа к качественному образованию и медицинским услугам делают жизнь в сельской местности менее комфортной. Это также сказывается на возможности ведения бизнеса и привлечения инвестиций. Изменения климата оказывают значительное влияние на сельское хозяйство. Увеличение частоты засух и наводнений, изменение температурных режимов приводят к снижению урожайности и повышению рисков для фермеров.

Для решения вышеуказанных проблем необходимо разработать комплексный подход, включающий несколько мер. Инвестиции в дороги, школы, медицинские учреждения и другие объекты инфраструктуры могут значительно улучшить качество жизни в сельской местности. Создание удобных транспортных связей между сельскими и городскими районами позволит местным производителям легче выходить на рынок. Создание кооперативов и поддержка малых фермеров могут помочь увеличить доходы и создать рабочие места. Внедрение современных технологий и методов ведения сельского хозяйства, таких как точное земледелие, может повысить производительность и устойчивость к климатическим изменениям. Внедрение программ профессионального обучения и образования для молодежи в сфере агрономии и предпринимательства может способствовать возвращению молодежи в сельскую местность. Это также поможет создать новые рабочие места и повысить уровень квалификации местного населения. Разработка и внедрение устойчивых методов ведения сельского хозяйства, таких как агролесоводство и органическое земледелие, помогут справиться с последствиями климатических изменений. Это также может открыть новые рынки для местных производителей [1].

Социально-экономическое развитие сельскохозяйственных территорий требует комплексного подхода и активного участия всех заинтересованных сторон: государства, бизнеса и местных сообществ. Решение существующих проблем и использование перспектив могут обеспечить устойчивое развитие и улучшение качества жизни на селе. Важно помнить, что успешное развитие сельских территорий не только способствует экономическому росту, но и сохраняет культурное наследие, укрепляет социальную стабильность и обеспечивает продовольственную безопасность страны [2].

Таблица 1 - Динамика ВВП сельского хозяйства в России за 2016-2024 года

Год	ВВП в текущих ценах, млрд руб.	Изменение ВВП (к предыдущему году), %	ВВП по ППС, млрд дол.
2024	201152,1	4,3	6921,0
2023	176413,9	4,1	6452,3

2022	156941,0	-1,2	6009,1
2021	134727,5	5,9	5732,4
2020	107658,1	-2,7	4651,4
2019	109608,3	2,2	4579,6
2018	103861,7	2,8	4231,8
2017	91843,2	1,8	3807,1
2016	85616,1	0,2	3539,0

На основе представленных данных о валовом внутреннем продукте России за 2016–2024 гг. можно сделать вывод о выраженной волатильности макроэкономической динамики в исследуемый период, обусловленной сочетанием внутренних структурных факторов и внешнеэкономических шоков. Номинальный объем ВВП в текущих ценах увеличился с 85,6 трлн руб. в 2016 г. до 201,2 трлн руб. в 2024 г., то есть более чем в 2,3 раза. Это свидетельствует о существенном расширении денежного объема экономики, однако данный рост необходимо интерпретировать с учетом инфляционных процессов, изменения валютного курса и особенностей статистического учета.

Реальная динамика ВВП, отраженная в показателях годового прироста, демонстрирует неоднородную траекторию развития. В 2016–2019 гг. российская экономика находилась в фазе умеренного роста: темпы прироста варьировались от 0,2 % до 2,8 %. Указанный период можно охарактеризовать как этап посткризисной адаптации после спада 2014–2015 гг., когда происходило восстановление внутреннего спроса, стабилизация нефтяных цен и постепенная нормализация финансовых условий. Однако темпы роста оставались сравнительно низкими, что указывает на сохранение структурных ограничений, связанных с инвестиционной активностью, производительностью труда и демографическими факторами. В 2020 г. зафиксировано сокращение ВВП на 2,7 %, что стало следствием пандемии COVID-19, глобального снижения экономической активности и ограничительных мер. Несмотря на негативную динамику, масштаб спада оказался менее глубоким по сравнению со многими развитыми и развивающимися экономиками, что может быть объяснено значительной ролью государственного сектора, антикризисной бюджетной поддержкой и сравнительно устойчивым сырьевым экспортом [3]. В 2021 г. наблюдался восстановительный рост на уровне 5,9 %, ставший максимальным значением за весь рассматриваемый период. Это отражает эффект низкой базы предыдущего года, восстановление потребительского спроса, рост мировых цен на сырьевые товары и активизацию внешней торговли. Однако уже в 2022 г. экономика вновь перешла к снижению (-1,2 %), что связано с усилением санкционного давления, логистическими ограничениями, перестройкой внешнеторговых потоков и повышенной неопределенностью для бизнеса и домохозяйств. Период 2023–2024 гг. характеризуется ускорением роста до 4,1 % и 4,3 % соответственно. Такая динамика свидетельствует о высокой адаптационной способности российской экономики к изменившимся внешним условиям. Ключевыми драйверами роста выступили импортозамещение, расширение государственного заказа, рост промышленного производства, перераспределение экспортных потоков на новые рынки и активизация внутреннего спроса. Вместе с тем сохраняется вопрос устойчивости данного

роста в долгосрочной перспективе, поскольку значительная часть импульса может носить мобилизационный и бюджетно-стимулируемый характер. Особого внимания заслуживает показатель ВВП по паритету покупательной способности (ППС), увеличившийся с 3,54 трлн долл. в 2016 г. до 6,92 трлн долл. в 2024 г. Рост более чем на 95 % свидетельствует об укреплении относительных позиций российской экономики в глобальном сопоставлении по объему внутреннего производства и потребления. Использование ППС позволяет нивелировать влияние валютных колебаний и более объективно оценивать масштаб национальной экономики.

Таким образом, анализ таблицы показывает, что экономика в 2016–2024 гг. прошла через несколько фаз: умеренный рост, пандемийный спад, восстановление, санкционную адаптацию и новый этап ускорения. Несмотря на наличие внешних шоков, экономика продемонстрировала способность к восстановлению и структурной перестройке. В то же время дальнейшая траектория роста будет зависеть от инвестиционной активности, технологической модернизации, производительности труда, бюджетной устойчивости и успешности интеграции в новые внешнеэкономические связи.

Выводы и предложения. Для преодоления выявленных ограничений экономического роста и повышения устойчивости российской экономики необходима реализация комплекса взаимосвязанных структурных, инвестиционных и институциональных мер. Прежде всего, следует активизировать инвестиционную деятельность в несырьевых секторах экономики за счет расширения механизмов льготного кредитования промышленности, поддержки долгосрочных инфраструктурных проектов и создания стимулов для частных вложений посредством налоговых преференций и гарантий защиты капитала [4]. Увеличение объема инвестиций позволит модернизировать производственные мощности, ускорить обновление основных фондов и повысить конкурентоспособность отечественных предприятий. Одновременно требуется последовательная работа по росту производительности труда через внедрение современных технологий, автоматизацию производственных процессов, цифровизацию управления и развитие программ профессиональной переподготовки кадров [5]. Особое значение имеет распространение эффективных управленческих практик среди предприятий малого и среднего бизнеса. Существенным направлением экономической политики должна стать технологическая модернизация и снижение зависимости от импорта критически важных технологий. Для этого необходимо увеличение расходов на научные исследования и разработки, поддержка взаимодействия между университетами, научными организациями и промышленными предприятиями, а также стимулирование производства отечественного высокотехнологичного оборудования и программного обеспечения. В целях обеспечения устойчивого внутреннего спроса требуется проведение политики роста реальных доходов населения за счет расширения занятости, поддержки предпринимательства, индексации социальных выплат и адресной помощи социально уязвимым группам населения. Одновременно необходимо развивать экспортную диверсификацию и новые внешнеэкономические связи, снижая

зависимость от ограниченного круга рынков. Это возможно через расширение сотрудничества со странами Азии, Ближнего Востока, Африки, развитие транспортно-логистической инфраструктуры и поддержку экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью. Долгосрочным фактором устойчивого роста выступает развитие человеческого капитала, что требует увеличения инвестиций в образование, здравоохранение, науку и демографическую политику. Не менее важным условием является совершенствование институциональной среды, включающее снижение административных барьеров, повышение прозрачности регулирования, защиту прав собственности, предсказуемость экономической политики и развитие конкурентной среды. Таким образом, решение выявленных проблем возможно только при проведении системной стратегии, сочетающей макроэкономическую стабильность, структурные преобразования, технологическое обновление и развитие человеческого потенциала страны.

Внедрение предложенных мер и активное участие всех заинтересованных сторон могут привести к значительным изменениям в социально-экономическом развитии сельских территорий, что, в свою очередь, обеспечит устойчивое развитие и улучшение качества жизни.

Список использованных источников

1. Аганбегян, А.Г. Социально-экономическое развитие России: анализ и прогноз / А.Г. Аганбегян. – Москва: Дело, 2019. – 432 с.
2. Барабаш, М.С. Устойчивое развитие сельских территорий: региональный аспект / М.С. Барабаш, Т.К. Шишкова // Экономика региона. – 2022. – Т. 18, № 3. – С. 878–892.
3. Бобылев, С.Н. Устойчивое развитие сельской местности: методология и практика / С.Н. Бобылев, Н.В. Зубаревич. – Москва: Экономика, 2020. – 287 с.
4. Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Стратегическое управление региональными социально-экономическими системами в условиях кризисной экономики. В сборнике: Современные научные исследования: исторический опыт и инновации. сборник материалов Международной научно-практической конференции. ответственный редактор И.А. Харитонов. 2015. С. 58-61.
5. Ильина, И.Н. Стратегическое планирование развития сельских территорий / И.Н. Ильина // АПК: Экономика, управление. – 2023. – № 5. – С. 68–75.
6. Зюкин, Д. В. Оценка динамики и структуры безработицы Курской области / Д. В. Зюкин, Т. С. Прокопова, В. Н. Качкин // Наука и практика регионов. – 2016. – № 2(3). – С. 28-32.
7. Динамика деловой активности в регионах ЦФО как критерий эффективности региональной экономической политики / В. В. Пасечко, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 2. – С. 150-156.

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ КООПЕРАЦИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЮЖНОГО ЭКСПОРТНОГО КОРИДОРА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ И РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Мусиенко С. А.

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бизнес-процессов и экономической безопасности НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» (г. Краснодар),
Российская Федерация
musienkosvetlana@rambler.ru

Распопова Е. Д.

обучающаяся по программе бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» (г. Краснодар),
Российская Федерация
raspovaelizaveta@gmail.com

Аннотация. В статье исследуются финансовые механизмы взаимодействия предприятий Ростовской области и Краснодарского края при реализации совместных логистических и инфраструктурных проектов, обосновывается высокая капиталоемкость развития Южного экспортного коридора и объективная потребность в консолидации инвестиционных ресурсов субъектов хозяйствования двух смежных регионов. Анализируются перспективы объединения корпоративного капитала для снижения транзакционных издержек, диверсификации проектных рисков и повышения финансовой устойчивости бизнеса и приводятся выводы о том, что интеграция инвестиционных потоков выступает ключевым фактором обеспечения экспортной конкурентоспособности Юга России.

Ключевые слова: корпоративные финансы, инвестиционная кооперация, субъект хозяйствования, межрегиональное взаимодействие, инфраструктурные проекты, капитальные вложения, экспортный коридор.

INTERREGIONAL INVESTMENT COOPERATION OF BUSINESS ENTITIES IN THE FORMATION OF THE SOUTHERN EXPORT CORRIDOR (A CASE STUDY OF KRASNODAR KRAI AND ROSTOV OBLAST)

Musienko S. A., Raspopova E. D.

Annotation. The article examines the financial mechanisms of interaction between enterprises of the Rostov region and the Krasnodar Territory in the implementation of joint logistics and infrastructure projects, justifies the high capital intensity of the development of the Southern Export Corridor and the objective need to consolidate the investment resources of business entities of two adjacent regions. The prospects of

combining corporate capital to reduce transaction costs, diversify project risks and increase the financial stability of businesses are analyzed, and conclusions are drawn that the integration of investment flows is a key factor in ensuring the export competitiveness of the South of Russia.

Key words: corporate finance, investment cooperation, business entity, interregional interaction, infrastructure projects, capital investments, export corridor.

Введение. Структурная трансформация российской экономики и вынужденная переориентация экспортно-импортных грузопотоков привели к многократному увеличению нагрузки на логистическую инфраструктуру Азово-Черноморского бассейна. Формирование современного Южного экспортного коридора становится жизненной необходимостью для отечественного бизнеса [5, С. 134]. Однако реализация столь масштабных проектов, включающих строительство сухих портов, зерновых терминалов и распределительных хабов, требует колоссальных капитальных вложений. Высокая стоимость заемного финансирования и длительные сроки окупаемости инфраструктурных объектов делают их реализацию неподъемной для отдельных региональных компаний, актуализируя вопросы поиска новых форматов инвестиционного взаимодействия субъектов хозяйствования.

Особый научно-практический интерес в данном контексте представляет межрегиональная кооперация предприятий Ростовской области и Краснодарского края.

Будучи ключевыми индустриально-аграрными центрами Юга России, субъекты хозяйствования этих регионов имеют тесные производственные связи и общие логистические интересы [6, С. 449]. Если исторически перераспределение ресурсов базировалось на товарных потоках (поставка сырья и техники), то на современном этапе на первый план выходит движение инвестиционных капиталов. Совместное финансирование инфраструктуры позволяет компаниям Дона и Кубани разделить финансовые риски, оптимизировать кредитную нагрузку и гарантировать бесперебойный сбыт своей продукции на внешние рынки.

Несмотря на очевидные выгоды, механизмы объединения корпоративных финансов на межрегиональном уровне остаются недостаточно проработанными. Предприятия сталкиваются с проблемами структурирования совместных сделок, распределения долей участия и привлечения синдицированного кредитования.

В связи с этим, актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью адаптации финансового менеджмента региональных компаний к условиям макроэкономической неопределенности и потребностью в разработке эффективных моделей софинансирования капиталоемких проектов, обеспечивающих развитие экономического потенциала смежных территорий.

Актуальность исследования предопределила цель написания статьи, которая заключается в анализе механизмов межрегиональной инвестиционной кооперации субъектов хозяйствования Ростовской области и Краснодарского края в процессе совместного финансирования объектов Южного экспортного коридора.

Цель исследования. Целью данного исследования является анализ механизмов межрегиональной инвестиционной кооперации субъектов хозяйствования Ростовской области и Краснодарского края в процессе совместного финансирования объектов Южного экспортного коридора.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) исследовать теоретические основы и финансовые инструменты привлечения капитала в совместные межрегиональные проекты;
- 2) проанализировать текущее состояние инвестиционных потоков между предприятиями двух регионов в сфере транспортно-логистической инфраструктуры;
- 3) выявить барьеры, сдерживающие финансовую интеграцию регионального бизнеса;
- 4) предложить практические рекомендации по оптимизации механизмов совместного инвестирования для повышения финансовой устойчивости субъектов хозяйствования.

Так, исследование теоретических основ привлечения капитала в совместные межрегиональные проекты показывает, что межрегиональная инвестиционная кооперация в современной финансовой науке рассматривается как высшая форма экономического взаимодействия субъектов хозяйствования [5, С. 28]. В отличие от традиционных торгово-закупочных операций, основанных на движении оборотного капитала, инфраструктурная кооперация предполагает консолидацию долгосрочных финансовых ресурсов.

Материалы и методы исследования. В связи с этим следует отметить, что формирование Южного экспортного коридора сопряжено с реализацией капиталоемких проектов (строительство зерновых терминалов, мультимодальных хабов, складских комплексов), окупаемость которых часто превышает 7–10 лет. Для регионального корпоративного сектора это означает невозможность финансирования исключительно за счет нераспределенной прибыли или стандартных коммерческих кредитов, что диктует необходимость применения гибридных финансовых инструментов.

С позиций финансового менеджмента, объединение капиталов предприятий Ростовской области и Краснодарского края позволяет достичь мощного синергетического эффекта: снизить средневзвешенную стоимость капитала (WACC), диверсифицировать проектные риски и повысить инвестиционную привлекательность инициатив для крупных институциональных инвесторов [1, С. 245].

Теоретико-методологический базис такого взаимодействия опирается на использование следующих специализированных инструментов корпоративного финансирования.

1. Корпоративные инфраструктурные облигации. Эмиссия долговых ценных бумаг является эффективным механизмом привлечения «длинных» денег с фондового рынка. Теория корпоративных финансов доказывает, что выпуск специализированных облигаций под обеспечение будущих денежных потоков от эксплуатации инфраструктуры (например, гарантированных тарифов за перевалку грузов в портах Азово-Черноморского бассейна) позволяет

предприятиям фондироваться на более выгодных условиях по сравнению с классическим кредитованием [3, С. 113]. Совместная эмиссия (через единого оператора) позволяет компаниям двух регионов обеспечить необходимый объем выпуска для успешного выхода на Московскую биржу.

2. Проектное финансирование и создание SPV. Классическим инструментом реализации межрегиональных инвестиционных инициатив выступает учреждение специальной проектной компании (Special Purpose Vehicle, SPV). Учредителями SPV выступают субъекты хозяйствования обоих регионов, формируя первоначальный собственный капитал. При этом главным источником обслуживания привлекаемого долга становятся исключительно денежные потоки самого инфраструктурного проекта, а не балансы материнских компаний. Это надежно защищает основные производственные активы ростовских и краснодарских предприятий от риска дефолта в случае изменения рыночной конъюнктуры.

3. Межрегиональное государственно-частное партнерство (ГЧП). Хотя механизмы ГЧП традиционно рассматриваются в рамках государственного и муниципального управления, для корпоративных финансов это важнейший инструмент хеджирования капитальных затрат (CAPEX). Участие бюджетов Краснодарского края и Ростовской области (например, в форме капитальных грантов на подведение инженерных сетей к новым логистическим паркам) радикально улучшает финансовую модель проекта для частного инвестора. Это позволяет повысить внутреннюю норму доходности (IRR) и сократить дисконтированный срок окупаемости (DPP) для бизнеса [2, С. 84].

Теоретическая база межрегиональной инвестиционной кооперации строится на принципах консолидации финансового потенциала корпоративного сектора. Использование сложных инструментов фондового и кредитного рынков позволяет компаниям трансформировать масштабные логистические вызовы в экономически обоснованные инвестиционные проекты, способные генерировать стабильный денежный поток в долгосрочной перспективе.

Результаты исследования. Анализ текущих финансовых потоков в Южном макрорегионе показывает, что инвестиционная модель развития Азово-Черноморского транспортного узла претерпевает существенные изменения.

И если до 2020 года основным драйвером выступали федеральные инфраструктурные бюджеты и монопольные государственные корпорации, то сегодня критически важную роль играет частный региональный капитал. Субъекты хозяйствования Ростовской области (крупнейшие зернотрейдеры, производители сельхозтехники, логистические операторы) и Краснодарского края (агрохолдинги, стивидорные компании) перешли к практике формирования инвестиционных пулов.

Практика совместного финансирования наиболее ярко проявляется в двух ключевых сегментах развития Южного экспортного коридора.

1. Софинансирование портовой и элеваторной инфраструктуры. Крупные ростовские экспортеры сельскохозяйственной продукции объективно ограничены пропускной способностью глубоководных портов Кубани (Новороссийск, Тамань). Для решения этой проблемы ростовский и кубанский

бизнес реализует модели создания совместных предприятий. Финансовый механизм выглядит следующим образом: кубанская сторона предоставляет земельные активы в прибрежной зоне и административный ресурс, а ростовские трейдеры обеспечивают вливание прямых инвестиций (FDI на региональном уровне) в строительство зерновых терминалов. Привлечение банковского финансирования под такие проекты осуществляется на основе контрактов «take-or-pay» (бери или плати), где ростовские компании выступают гарантами стабильного грузопотока, что позволяет снизить ставку дисконтирования при оценке проекта банками.

2. Инвестиции в создание сети «сухих портов» и мультимодальных хабов. Из-за перегрузки припортовой инфраструктуры Краснодарского края, финансово целесообразным стало вынесение распределительных центров на территорию Ростовской области. В данном случае наблюдается встречное движение капитала: кубанские логистические и транспортные компании инвестируют в строительство ростовских хабов. С точки зрения финансового менеджмента, консолидация грузов на территории Ростовской области с последующей маршрутизацией в порты Кубани позволяет предприятиям оптимизировать операционные затраты на простой транспорта и штрафы за нарушение сроков поставки по экспортным контрактам.

Несмотря на высокую экономическую целесообразность, финансовая интеграция корпоративного сектора двух регионов сдерживается рядом институциональных и макроэкономических барьеров.

1. Асимметрия залоговой базы и жесткий банковский комплаенс. При попытке получить синдицированный кредит для строительства межрегионального объекта компании Дона и Кубани сталкиваются с проблемой оценки консолидированного залога. Банки применяют высокие дисконты к активам региональных предприятий, требуя дополнительных поручительств, что удорожает стоимость кредита.

2. Рассинхронизация региональных мер финансовой поддержки. Субъекты хозяйствования сталкиваются с транзакционными барьерами при попытке использовать механизмы господдержки (субсидирование процентной ставки, налоговые льготы) для межрегиональных проектов. Законодательство каждого региона ориентировано на поддержку инвестиций исключительно в границах своего субъекта, что затрудняет получение льгот для совместных SPV (проектных компаний).

3. Высокая стоимость заемного капитала. В условиях жесткой монетарной политики Банка России обслуживание долгосрочного долга по инфраструктурным проектам становится критически обременительным. Показатели рентабельности инвестиций (ROI) логистических хабов часто оказываются ниже текущих ставок по коммерческим кредитам, что вынуждает бизнес замораживать совместные проекты.

Таким образом, анализ текущей практики показывает, что инвестиционная кооперация предприятий двух субъектов – это объективная рыночная реакция на инфраструктурный дефицит. Однако реализация этого потенциала требует перехода от стихийных партнерств к системным, юридически и финансово

структурированным формам взаимодействия.

Для преодоления выявленных финансово-институциональных барьеров и ускорения реализации инфраструктурных проектов в рамках Южного экспортного коридора, менеджменту предприятий Ростовской области и Краснодарского края необходимо перейти к проактивным стратегиям консолидации капитала.

В качестве ключевых направлений оптимизации инвестиционного взаимодействия предлагаются следующие решения:

1. Формирование межрегиональных инвестиционных консорциумов (SPV-структур). Для решения проблемы асимметрии залоговой базы предприятиям Дона и Кубани целесообразно отказаться от разрозненных попыток привлечения кредитов. Создание единой проектной компании, в которую участники из обоих регионов вносят свои профильные активы (земельные участки, складские мощности, денежные средства) в качестве уставного капитала, позволит сформировать сильный консолидированный пул залогов. Это существенно повысит кредитный рейтинг инициативы и обеспечит доступ к синдицированному проектному финансированию от крупнейших федеральных банков на более льготных условиях.

2. Эмиссия совместных инфраструктурных облигаций. В условиях заградительных ставок по коммерческим кредитам субъектам хозяйствования необходимо активнее использовать инструменты фондового рынка. Предлагается механизм секьюритизации будущих денежных потоков от эксплуатации совместных логистических хабов через выпуск целевых инфраструктурных облигаций. Привлечение капитала частных и институциональных инвесторов (негосударственных пенсионных фондов, страховых компаний) позволит сформировать «длинные» и более дешевые пассивы, не обременяя при этом текущие корпоративные балансы материнских компаний.

3. Внедрение инструментов финансирования цепочек поставок. Для оптимизации оборотного капитала при межрегиональных поставках материалов и оборудования для новых транспортных узлов, финансовым директорам следует внедрять цифровой факторинг и инструменты динамического дисконтирования. Это позволит подрядчикам из Ростовской области оперативно получать оборотные средства за выполненные работы на Кубани без кассовых разрывов, снижая общую финансовую напряженность в инвестиционном цикле [4, С. 5].

Вывод. Реализация предложенного комплекса мер позволит субъектам хозяйствования Краснодарского края и Ростовской области трансформировать межрегиональную конкуренцию за ресурсы во взаимовыгодную финансовую кооперацию.

В результате, консолидация корпоративного капитала, выступая критически важной стратегией повышения глобальной конкурентоспособности всего макрорегиона, станет надежным фундаментом для своевременного ввода в эксплуатацию объектов Южного экспортного коридора, что, в свою очередь, обеспечит стратегический рост экспортной выручки предприятий объединивших

свои усилия двух смежных субъектов.

Список использованных источников

1. Берсенева, В. Л. Межрегиональное и межмуниципальное сотрудничество в России: обзор / В. Л. Берсенева // История и современное мировоззрение. – 2022. – Т. 4, № 4. – С. 25-32. – EDN CBXMG0.
2. Губин, А. М. Межрегиональная экономическая интеграция субъектов Российской Федерации: новые импульсы развития и обеспечения экономической безопасности / А. М. Губин // Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования: Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции, Абакан, 09–12 ноября 2022 года. – Абакан: Издательство ФГБОУ ВО «Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова», 2022. – С. 112-115. – EDN NIGYPI.
3. Дунаенко, Н. А. Стратегическое планирование грузоперевозок и факторы развития международных транспортных коридоров / Н. А. Дунаенко, Т. Ю. Кудрявцева // Вестник Института экономики и инжиниринга (ВИЭИ). Экономика транспорта и логистика. – 2025. – № 2 (38). – С. 131–147.
4. Курбатов, А. М. Развитие элементов финансового механизма реализации концессионных соглашений в ИТ-инфраструктуре в Российской Федерации / А. М. Курбатов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1(60). – С. 429-431. – EDN HXSBNBW.
5. Мусиенко, С. А. Межрегиональное взаимодействие как инструмент развития регионов: теоретико-методологические аспекты исследования / С. А. Мусиенко // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2009. – № 19. – С. 25-29. – EDN KVLNLN.
6. Мусиенко, С. А. Новые границы Юга России: анализ причин, механизмов и перспектив модернизации межрегионального социально-экономического взаимодействия / С. А. Мусиенко, К. В. Писаренко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-1(80). – С. 447-451. – EDN YKSRZP.
7. Прицепов, Р. Ю. Логистика и управление цепями поставок на предприятиях ОПК в условиях импортозамещения: вызовы и стратегии трансформации / Р. Ю. Прицепов // Вестник науки. – 2025. – Т. 3, № 9 (90). – С. 32-40.
8. Федорова, С. В. Инфраструктурные облигации как инструмент финансирования проектов государственно-частного партнёрства в сфере жилищного строительства и коммунальной инфраструктуры / С. В. Федорова, В. А. Куликов // Экономический вектор. – 2023. – № 1(32). – С. 116-121. – DOI 10.36807/2411-7269-2023-1-32-116-121. – EDN ZDOOZZ.
9. Зюкин, Д. В. Современная трансформация транспортной модели России / Д. В. Зюкин, К. А. Першин // Славянский форум. – 2020. – № 4(30). – С. 46-54.
10. Проблемы формирования человеческого капитала в аграрной сфере / Д. А. Григоров, Д. В. Зюкин, С. В. Баринов, Д. И. Жилияков // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2025. – № 4. – С. 262-268.

РЕВЕРСИВНАЯ ЛОГИСТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В КОНТЕКСТЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Беганская И. Ю.

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого института управления - филиала ФГБОУ ВО «РАНХиГС», г. Донецк, Российская Федерация
beganskaya-iy@ranepa.ru

Орешина Д. М.

обучающаяся кафедры маркетинга и логистики Донецкого института управления - филиала ФГБОУ ВО «РАНХиГС», г. Донецк, Российская Федерация
oreshina-dm@ranepa.ru

Аннотация. Статья посвящена изучению потенциала реверсивной логистики как инструмента устойчивого развития в контексте национальной безопасности Российской Федерации, а также анализу ее роли в обеспечении экономической и экологической стабильности. Рассматриваются ключевые аспекты управления обратными потоками товаров и отходов, проводится сравнительный анализ данных по России и ведущим зарубежным странам, включая уровень переработки и инфраструктурное развитие. В работе представлена оценка вызовов, таких как недостаток нормативной базы и технологий, и определены перспективы интеграции инноваций для достижения целевых показателей утилизации к 2030 году.

Ключевые слова: реверсивная логистика, устойчивое развитие, национальная безопасность, переработка отходов, твердые коммунальные отходы.

REVERSE LOGISTICS AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE NATIONAL SECURITY OF THE RUSSIAN FEDERATION

Beganskaya I. Yu., Oreshina D.M.

Annotation. The article is devoted to the study of the potential of reverse logistics as a tool for sustainable development in the context of the national security of the Russian Federation, as well as its role in ensuring economic and environmental stability. Key aspects of managing reverse flows of goods and waste are examined, and a comparative analysis is conducted between Russia and leading foreign countries, including recycling rates and infrastructure development. The study assesses challenges such as the lack of regulatory frameworks and technological solutions and identifies prospects for integrating innovations to achieve target recycling rates by 2030.

Keywords: reverse logistics, sustainable development, national security, waste recycling, municipal solid waste.

В условиях глобальных экологических и экономических вызовов реверсивная логистика рассматривается как стратегический инструмент обеспечения устойчивого развития и национальной безопасности. Под реверсивной логистикой понимается комплексное управление обратными потоками товаров, включая возвраты, переработку отходов, ремонт и повторное использование компонентов, что позволяет минимизировать потери, продлить жизненный цикл ресурсов и сократить зависимость от импортного сырья [1]. Эффективное управление этими потоками не только снижает экологические риски, связанные с полигонами и нерациональным использованием ресурсов, но и обеспечивает экономическую эффективность за счет повторного вовлечения материалов в производственные циклы.

В контексте национальной безопасности Российской Федерации реверсивная логистика приобретает особую значимость. Экономическая и ресурсная независимость государства, способность стратегических отраслей функционировать в условиях санкций и глобальных кризисов напрямую зависят от устойчивого использования ресурсов. Создание эффективной системы реверсивной логистики позволяет минимизировать экологические и продовольственные риски, обеспечивая безопасную утилизацию отходов и их повторное использование, а также способствует интеграции экологической, экономической и технологической политики для формирования национальной системы ресурсной безопасности и поддержки стратегических секторов экономики.

Однако, несмотря на значительные преимущества реверсивной логистики для устойчивого развития и национальной безопасности, ее внедрение в России сталкивается с рядом серьезных вызовов. Прежде всего, это связано с недостаточным развитием инфраструктуры для сбора, сортировки и переработки отходов. По состоянию на 2024-2025 годы только 54% твердых коммунальных отходов (далее – ТКО) подвергается сортировке, а утилизации подлежат всего 13,9% [2]. Такая низкая степень переработки ограничивает потенциал экономики замкнутого цикла и препятствует эффективному использованию вторичных ресурсов.

Вторым важным барьером является отсутствие единой и последовательной нормативно-правовой базы, регулирующей процессы реверсивной логистики. Действующий Федеральный закон № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» требует существенного совершенствования для стимулирования бизнеса к внедрению реверсивных процессов, включая расширенную ответственность производителей за жизненный цикл продукции. Недостаток четких правовых стимулов снижает мотивацию предприятий инвестировать в переработку и повторное использование материалов, что тормозит развитие сектора в целом [3].

Тем не менее, отдельные регионы демонстрируют успешные примеры реализации проектов в области реверсивной логистики. Так, в Татарстане к 2026–2027 годам планируется создание новых объектов для обработки, утилизации и размещения отходов [5]. В Московском районе Казани

планируется построить «Экотехнопарк» – специализированные мусорные кластеры для сортировки, переработки отходов и последующего производства товаров из вторичных ресурсов. В Московской области в рамках федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» предусмотрено создание экопромышленного парка, рассчитанного на переработку до 80 тысяч тонн вторичных материалов, включая стекло, древесину, резину и органические отходы. Однако по сравнению с зарубежными практиками, в Российской Федерации данное направление не так развито. Сравнительная характеристика основных показателей, отражающих уровень развития реверсивной логистики России и зарубежных стран за 2024 г. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели реверсивной логистики в ведущих странах мира за 2024 г.

Показатель	Россия	Германия	Южная Корея	США	Китай
Образование ТКО, кг/чел/год	580	632	389	808	172
Общий объем ТКО, млн тонн/год	85	52,8	20	268	240
Утилизация, %	31,8	68	60	35	24
Утилизация, млн тонн	27	35,9	12	94	58
Сжигание с энергией, %	3,1	31	25	12	60
Сжигание с энергией, млн тонн	2,6	16,4	5	32	144
Захоронение на полигонах, %	65,1	1	15	53	16
Захоронение на полигонах, млн тонн	55,2	0,5	3	142	38
Раздельный сбор, %	12	82	80	42	10
Инфраструктура (количество мусоросжигательных заводов)	11 (3,2 млн тонн/год)	98 (16,4 млн тонн/год)	40 (5 млн тонн/год)	86 (32 млн тонн/год)	580 (144 млн тонн/год)
Инвестиции в переработку, \$/чел	18	215	150 (оценочно)	95	30 (оценочно)

* По данным Реестр Гаранта [4]

Сравнительный анализ показателей реверсивной логистики и переработки твердых коммунальных отходов в России и ведущих зарубежных странах позволяет выявить ключевые тенденции и проблемные зоны российского сектора. Несмотря на постепенный рост доли утилизации в России, ее уровень – 31,8% – существенно отстает от показателей таких стран, как Германия (68%) и Южная Корея (60%). При этом высокая доля захоронения отходов на полигонах (65,1%) в России резко контрастирует с минимальными значениями в Германии (1%) и Южной Корее (15%), что свидетельствует о недостаточном развитии инфраструктуры термической переработки и раздельного сбора отходов. Доля раздельного сбора в России (12%) также существенно ниже, чем в Германии (82%) и Южной Корее (высокий уровень с использованием оплаты по весу и

штрафов за не сортировку), что ограничивает эффективность повторного вовлечения ресурсов в производственные циклы.

Экономический эффект реверсивной логистики в России пока ограничен преимущественно экономией на импорте сырья (5–10%), тогда как в развитых странах этот сектор генерирует значительные доходы: в Германии экономия достигает 10 млрд евро в год, а в США оборот возвратов товаров и упаковки превышает 573 млрд долларов [3]. Это демонстрирует, что потенциал реверсивной логистики как экономического инструмента в России реализован лишь частично и требует масштабного развития.

С точки зрения технологического оснащения Россия продолжает значительно отставать от ведущих стран. На текущий момент в стране внедряются лишь пилотные проекты с использованием искусственного интеллекта для сортировки отходов и блокчейн-технологий для обеспечения прослеживаемости потоков. Для сравнения, Германия эксплуатирует 1850 систем на основе искусственного интеллекта, активно использует химические установки переработки и блокчейн, а Южная Корея сочетает биогазовые установки с автоматизированными системами на основе искусственного интеллекта, обеспечивая высокий уровень технологической интеграции. Дополнительно, отставание России в инвестициях на переработку на душу населения ограничивает потенциал сектора и замедляет развитие инфраструктуры реверсивной логистики [4].

В условиях этих технологических ограничений реверсивная логистика приобретает особое значение с точки зрения национальной безопасности. Она выполняет стратегически важные функции. Во-первых, она способствует снижению импортозависимости в ключевых отраслях, таких как металлургия, электроника и химическая промышленность, обеспечивая отечественные производства вторичным сырьем. Во-вторых, она минимизирует экологические риски, связанные с полигонными захоронениями отходов, снижая нагрузку на окружающую среду и способствуя реализации национальных экологических целей. В частности, для достижения целевого уровня утилизации отходов в размере 45% к 2030 году необходимо нарастить перерабатывающие мощности на 25 млн тонн. Для этого требуется не только создание новых заводов, но и развитие инфраструктуры раздельного сбора отходов, повышение экологической культуры населения, стимулирование участия частного сектора, включая малое и среднее предпринимательство, и активное внедрение передовых технологий, таких как искусственный интеллект, химическая переработка, биогазовые установки, а также заимствование лучших международных практик, например, из Германии и Японии [4].

Перспективы развития реверсивной логистики в России тесно связаны с интеграцией цифровых и инновационных технологий. Использование искусственного интеллекта для анализа потоков отходов и оптимизации маршрутов переработки позволяет существенно повысить эффективность сортировки и прозрачность цепочек поставок вторичных материалов. Блокчейн-технологии могут обеспечить мониторинг сырья и контроль его легальности, что особенно важно для стратегических отраслей, где критически важна

устойчивость поставок. В то же время внедрение таких технологий сталкивается с рядом вызовов: высокая капиталоемкость инфраструктурных проектов (по оценкам, объем необходимых инвестиций составляет около 70 трлн рублей), недостаток квалифицированных кадров, низкий уровень вовлеченности малого и среднего бизнеса, а также необходимость гармонизации нормативно-правовой базы [6]. Тем самым, решение существующих проблем в сфере реверсивной логистики в России требует комплексного подхода. Важную роль здесь играет государственная поддержка, направленная на совершенствование нормативной базы, стимулирование частных инвестиций и развитие инфраструктуры переработки отходов. Не менее значимым является международное сотрудничество для обмена технологиями и лучшими практиками, а также подготовка квалифицированных специалистов через образовательные и профессиональные программы.

Список использованных источников

1. Василенок, В. Л. Управление реверсивной логистикой / В. Л. Василенок, А. В. Филимонова, Е. И. Алексашкина, В. Д. Мержанова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2020. – Т. 13, № 2. – С. 182–188. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-reversivnoy-logistikoy> (дата обращения: 30.10.2025).
2. Оценен объем сортировки отходов в России [Электронный ресурс] // Lenta.ru. – 2024. – URL: <https://lenta.ru/news/2024/09/16/otsenen-ob-em-sortirovki-othodov-v-rossii/> (дата обращения: 30.10.2025).
3. Об отходах производства и потребления : Федеральный закон от 24 июня 1998 г. № 89-ФЗ (ред. от 31 июля 2025 г.) // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/ (дата обращения: 30.10.2025).
4. Статистика переработки мусора: глобальный обзор и положение России в 2025 году [Электронный ресурс] // Certification.vnesenie-v-reestr.ru. – URL: <https://certification.vnesenie-v-reestr.ru/news/statistika-pererabotki-musora-2025-dannye-po-rossii-es-ssha-yaponii-i-mirovye-trendy> (дата обращения: 30.10.2025).
5. Экотехнопарки в Татарстане: сколько стоит построить мусорный кластер [Электронный ресурс] // Business-gazeta.ru. – URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/636405> (дата обращения: 30.10.2025).
6. Тренды на экологию: как современные технологии помогают раздельному сбору мусора [Электронный ресурс] // Ecopoint.tech. – URL: <https://ecopoint.tech/tpost/rec9dhp1-trendi-na-ekologiyu-kak-sovremennye-tehn> (дата обращения: 30.10.2025).
7. Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона / Д. И. Жилияков [и др.] // Техника и оборудование для села. – 2025. – № 3(333). – С. 44-47.
8. Оценка технологического развития и интенсивности инновационной деятельности агропромышленного комплекса региона / С. О. Новосельский [и др.] // Вестник аграрной науки. 2023. № 2(101). С. 144-154.
9. Зюкин, Д. В. Современная трансформация транспортной модели России / Д.

В. Зюкин, К. А. Першин // Славянский форум. – 2020. – № 4(30). – С. 46-54.

10. О проблеме развития сельских территорий в России на основе повышения их аграрного потенциала / Ю. В. Плахутина, Д. В. Зюкин, Е. В. Репринцева, Н. М. Сергеева // Вестник НГИЭИ. – 2023. – № 7(146). – С. 112-123.

АДАПТАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Кулешова Л. В.

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
kuleshova-lv@ranepa.ru*

Ивахненко А. А.,

*аспирант, преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
ivakhnenko-aa@ranepa.ru*

Аннотация. В статье рассмотрены адаптационные стратегии, используемые российскими компаниями различных отраслей для преодоления санкционного давления. Особое внимание уделено сравнительному анализу подходов к импортозамещению, перестройке логистических цепочек и финансовых расчетов на примере компаний нефтегазового сектора, машиностроения, трубопроводного транспорта и розничной торговли. Выделены типовые модели адаптационного поведения и факторы, определяющие их успешность. Предложен алгоритм внедрения адаптационной стратегии, включающий последовательные шаги от диагностики проблем до поиска новых точек роста.

Ключевые слова: санкционное давление, адаптационные стратегии российских компаний, импортозамещение, цепочки поставок, алгоритм адаптации.

BRAND AND CUSTOMER LOYALTY MANAGEMENT: ORGANIZATIONAL AND LEGAL INSTRUMENTS OF A MODERN ENTERPRISE

Annotation. The article examined adaptation strategies used by Russian companies from various industries to overcome sanctions pressure. Particular attention was paid to a comparative analysis of approaches to import substitution, restructuring of supply chains and financial settlements, using the examples of companies in the oil and

gas sector, mechanical engineering, pipeline transport and retail trade. Typical models of adaptive behavior and the factors determining their success were identified. An algorithm for implementing an adaptation strategy was proposed, including sequential steps from problem diagnostics to the search for new growth points.

Key words: sanctions pressure, adaptation strategies of Russian companies, import substitution, supply chains, adaptation algorithm.

Санкционное давление, с которым столкнулась экономика Российской Федерации после февраля 2022 года, не имеет аналогов по масштабам в современной истории. Общее количество введенных против России ограничений превысило 19 тысяч, причем только за 2024-2025 годы страны Запада приняли семь новых пакетов санкций [1]. Эти меры затронули практически все сектора экономики: от финансового и энергетического до розничной торговли и высоких технологий. Российские компании оказались в ситуации, когда привычные логистические маршруты оказались заблокированы, зарубежные поставщики аннулировали контракты, а платежи в долларах и евро стали невозможны для большинства компаний. При этом важно отметить, что реакция бизнеса на новые условия оказалась неодинаковой: одни предприятия свернули деятельность, другие сумели не только сохранить позиции, но и найти новые точки роста. Изучение того, как именно компании адаптировались к санкциям, представляет интерес не только для понимания текущей ситуации, но и для выработки практических рекомендаций на случай подобных кризисов в будущем.

Теоретическую основу для исследования составили труды отечественных исследователей: С. А. Афонцева, рассматривающего политические парадоксы экономических санкций и санкционные риски для России [1]. Важное значение имеют труды А. Е. Шаститко, посвященные анализу адаптации рынков к внешним шокам [2]. Проблематика адаптации промышленных корпораций к воздействию внешней среды нашла отражение в трудах Г. Б. Клейнера, Б. З. Мильнера, А. И. Татаркина, а также в диссертационном исследовании О. Д. Димова, посвященном формированию механизма адаптации компаний газовой промышленности [3]. Существенный вклад в разработку теоретических аспектов импортозамещения внесли М. А. Гасанов, Э. А. Гасанов, В. С. Жиронкин, предложившие концептуальные модели импортозамещения в условиях внешних ограничений [4]. Анализ современного антикризисного управления на макро- и микроуровне представлен в монографии С. Б. Зайнуллина и М. В. Черняева, рассматривающих опыт различных стран по выходу из кризисных ситуаций [5]. Теоретико-методологические аспекты импортозамещения как фактора повышения эффективности российской экономики исследованы С. М. Осташевским [6]. Значимый вклад в осмысление санкционной проблематики внесли А. А. Мигранян и Д. Д. Вышегородцев, выполнившие обзор и анализ актуальности научных теорий, описывающих экономические санкции, а также выявившие особенности современного теоретического осмысления рестрикций и перспективные направления научных изысканий в этой области [7]. Вопросы эффективности санкций в контексте западных исследований рассматриваются в работах Е. А. Асташкина и Л. В. Егоровой, анализирующих воззрения

зарубежных экономистов и сравнивающих теоретические подходы с практической реализацией ограничений [8].

Данная статья посвящена выявлению и описанию основных адаптационных стратегий российских компаний различных отраслей экономики в период 2022-2025 годов

Санкции затронули разные стороны деятельности российских компаний, но наиболее существенными оказались три группы ограничений. Финансовый сектор пострадал от отключения российских банков от системы SWIFT, заморозки валютных резервов и блокировки корреспондентских счетов в иностранных банках [9]. Для обычных компаний это означало невозможность оплачивать импортные товары традиционными способами и получать платежи от зарубежных покупателей. Логистическая сфера столкнулась с запретом на заход судов в европейские порты, закрытием воздушного пространства для российских самолетов и отказом международных компаний-перевозчиков работать с Россией. По данным опроса, проведенного Высшей школой бизнеса ВШЭ в 2023 году, почти половина импортеров сообщили о задержках поставок, а 47% отметили существенный рост транспортных расходов [10]. Технологическая зависимость проявилась в уходе с рынка западных IT-компаний, запрете на поставки оборудования и программного обеспечения, прекращении технической поддержки. Особенно остро это ощущалось в нефтегазовом секторе, машиностроении и фармацевтике, где доля импортных комплектующих и технологий была традиционно высокой.

Такие реалии функционирования потребовали от компаний использования адаптационных стратегий, способствующих выживанию и развитию. Рассмотрим их подробнее.

Стратегия технологического импортозамещения в нефтегазовом секторе. Нефтегазовая отрасль оказалась в центре санкционного удара, поскольку именно энергоносители долгое время были основной статьей российского экспорта. Западные компании не только ушли из совместных проектов, но и прекратили поставки оборудования для добычи и переработки, а также лицензионного программного обеспечения. В этих условиях «Газпромнефть» сделала ставку на форсированное создание собственных технологий. Компания инициировала создание индустриального консорциума, объединившего усилия нефтяников, разработчиков программного обеспечения (ПО) и научных институтов для полной замены зарубежных программных продуктов к 2028 году [11]. К 2025 году в компании отчитались о замещении более 80% иностранного софта, используемого в производственных процессах. Другой пример – компания «Транснефть», которая системно занималась импортозамещением еще с 2014 года. К 2025 году доля российской продукции в закупках «Транснефти» достигла 97%, что позволило обеспечить бесперебойную работу трубопроводной системы даже в условиях самых жестких ограничений [12]. При этом полного импортозамещения добиться пока не удалось: по данным Минэнерго, зависимость от импортных катализаторов для глубокой переработки нефти сохраняется на уровне около 30%, а по некоторым видам оборудования для добычи на шельфе – еще выше.

Стратегия переориентации на новых поставщиков в машиностроении. Машиностроительные предприятия столкнулись с проблемой, схожей с нефтегазовым сектором, но имеющей свою специфику. Если в энергетике ключевыми были вопросы технологической независимости, то в машиностроении на первый план вышла задача физического получения комплектующих и техники, необходимых для производства и обслуживания оборудования. Иркутская компания «Тимбермаш Байкал», занимавшаяся поставками лесозаготовительной и дорожно-строительной техники, после ухода европейских партнеров провела масштабную работу по поиску новых поставщиков. За несколько месяцев менеджмент компании изучил предложения китайских производителей (Sany, Mesda, Hangcha, YTO), провел переговоры, организовал тестовые поставки и обучение персонала работе с новой техникой [13]. Более того, компания не ограничилась простым замещением, а разработала собственную систему удаленного мониторинга технического состояния оборудования MRA, которая позволяет предотвращать поломки и оптимизировать график технического обслуживания. По словам руководства компании, на полную перестройку бизнес-процессов ушло около полугода, причем удалось не только сохранить, но и расширить клиентскую базу за счет предложения новых сервисов.

Стратегия логистической и финансовой перестройки в потребительском секторе. Компании, работающие в сфере торговли и производства потребительских товаров, оказались в иной ситуации. Для них важным было не столько создание новых технологий, сколько оперативное решение вопросов с поставками товаров и расчетами за них. Европейские поставщики, с которыми многие ритейлеры работали десятилетиями, в одночасье отказались от сотрудничества. Логистические маршруты через Польшу и Прибалтику оказались закрыты. Платежи в евро и долларах блокировались банками. Выход был найден в массовой переориентации на поставщиков из Турции, Казахстана, Армении и Китая.

Согласно позиции президента Торгово-промышленной палаты С. Катyрин, повышение стоимости цепочек поставок и их усложнение обосновано трансформацией логистики и платежных каналов бизнеса [14]. Важную роль во внешнеторговой деятельности сыграл переход на расчеты в национальных валютах: рубль и юань прочно заняли место основных валют контрактов. Параллельно наблюдается заметный тренд на импортозамещение, что позволило снизить затраты отечественного бизнеса за счет сокращения транспортного плеча и устранения валютных рисков.

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика четырех адаптационных стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений, специфика которых зависит от отрасли и масштаба деятельности.

Анализ данных таблицы 1 подтверждает: компании перешли от тактики замещения поставщиков к стратегии технологического развития. Так, «Газпромнефть» активизировала работы по созданию отечественного ПО, а компания «Тимбермаш Байкал» разработала уникальную систему мониторинга оборудования – продукт, который заполнил существующую рыночную нишу.

Таблица 1 – Типы адаптационных стратегий российских компаний в условиях стационарных ограничений

Критерий	Газпромнефть	Тимбермаш Байкал	Российские ритейлеры	Транснефть
Отрасль	Нефтегазовая промышленность	Машиностроение и поставки спецтехники	Торговля и производство потребительских товаров	Трубопроводный транспорт
Основные вызовы	Уход западных ИТ-компаний, запрет на поставки ПО и оборудования	Прекращение поставок от европейских партнеров, отсутствие запчастей	Разрыв контрактов с европейскими поставщиками, блокировка платежей, закрытие логистических маршрутов	Зависимость от импортного оборудования, санкционные риски остановки трубопроводов
Ключевые адаптационные действия	Создание индустриального консорциума с разработчиками ПО, запуск программ импортозамещения, разработка собственных цифровых продуктов	Поиск и сертификация новых поставщиков в Китае, разработка системы мониторинга MRA, переобучение сервисных инженеров	Переход на импорт из Турции, Китая и стран СНГ; расчёты в рублях и юанях; увеличение доли локальных производителей	Системное импортозамещение в закупках (с 2014 г.), достижение 97% доли российской продукции
Результаты адаптации	Замещено более 80% иностранного ПО, создана база для полной технологической независимости к 2028 году	Полная перестройка бизнеса за 6 месяцев, создание уникального сервисного продукта, рост клиентской базы	Сохранение товарного ассортимента, адаптация в течение 6–12 месяцев	Минимальная зависимость от импорта, устойчивость к санкциям

Следует также подчеркнуть, что адаптационные стратегии существенно различались в зависимости от отраслевой принадлежности: в нефтегазовом секторе и трубопроводном транспорте упор делался на долгосрочные программы импортозамещения и технологическую независимость, тогда как в машиностроении и торговле ключевую роль сыграла способность быстро переориентироваться на новых поставщиков из дружественных стран и перестроить логистику. Нельзя не заметить, что все компании, представленные в таблице 1, сумели не только сохранить свой бизнес, но и в определенной степени усилить свои позиции, что позволяет говорить о том, что санкционное давление выступило катализатором развития и модернизации для тех компаний, которые сумели найти адекватные ответы на возникшие вызовы.

Анализ опыта компаний, успешно работающих в условиях санкционного давления, позволяет предложить обобщенный алгоритм действий для компаний, столкнувшихся с изменениями во внешней среде (рисунок 1).



Рисунок 1 - Алгоритм внедрения адаптационной стратегии

Первым шагом должна стать быстрая и точная диагностика проблем: необходимо составить полный перечень того, что именно изменилось в работе компании, какие контракты разорваны, какие поставки остановлены, какие платежи невозможны. Важно не только зафиксировать проблемы, но и оценить, сколько времени есть у компании до исчерпания запасов или финансовых ресурсов.

Второй шаг предполагает поиск альтернатив по каждой проблемной позиции. Не только конкуренты ушедших поставщиков, но и компании из иных отраслей и стран, способные предложить товары-аналоги, должны быть приняты во внимание. Активный поиск поставщиков в Китае, Турции, государствах СНГ отмечен в рассмотренных примерах; при этом не ограничивались первым предложением, а проводился полноценный конкурс.

Внутренних процессов перестройка третьим шагом предполагается: переобучение сотрудников для работы с новым оборудованием либо программным обеспечением, коррекция технологических карт и регламентов, выстраивание новых логистических маршрутов.

Мониторинг результатов и постоянная коррекция выбранной стратегии – с этим связан четвёртый шаг. Санкционная ситуация продолжает меняться; то, что работало вчера, может перестать работать завтра. В более выигрышном положении оказываются компании, у которых создана система постоянного отслеживания санкционных рисков, а также присутствует готовность оперативно менять поставщиков и маршруты.

Поиск возможностей для развития на основе полученного опыта – это пятый шаг, которым лидеры отличаются от аутсайдеров. На примере «Тимбермаш Байкал» показано: кризис может стать стимулом для создания собственных технологий, получающих в дальнейшем статус конкурентного преимущества.

Таким образом, российские компании в целом продемонстрировали способность к быстрой адаптации в условиях беспрецедентного внешнего давления. При этом успешность адаптации зависела не столько от размера бизнеса или отраслевой принадлежности, сколько от готовности менеджмента оперативно принимать нестандартные решения. В нефтегазовом секторе, обладающем значительными финансовыми ресурсами и долгосрочными программами импортозамещения, компании добились впечатляющих результатов в создании собственных технологий. В машиностроении ключевым фактором успеха стала способность быстро переориентироваться на новых поставщиков и одновременно развивать собственные компетенции. В потребительском секторе основную роль сыграла гибкость малого и среднего бизнеса, сумевшего перестроить логистику и найти новых партнёров в дружественных странах. Адаптация не являлась одномоментным актом – она представляла собой непрерывный процесс поиска решений в постоянно меняющихся условиях. Сохраняющиеся проблемы (технологическая зависимость в отдельных нишах, кадровый дефицит, удорожание кредитов) требуют от компаний высокой адаптационной готовности и дальнейших инвестиций в развитие собственных ресурсов. Предложенный алгоритм действий может помочь предприятиям, которые только входят в кризисную ситуацию или хотят систематизировать свой опыт выхода из нее.

Список использованных источников

1. Афонцев, С. А. Политические парадоксы экономических санкций С.А. Афонцев // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 3 (55). – С. 193-198. – DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-10.
2. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория : монография / А. Е. Шаститко ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : МАКС Пресс, 2024. – 825 с.
3. Клейнер, Г.Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. – 2023. – Т. 13. – № 1. – С.6–19. – DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19.
4. Димов О. Д. Формирование механизма адаптации промышленных корпораций к воздействию внешней среды : диссертация ... кандидата экономических наук / О. Д. Димов. — Оренбург, 2012. — 195 с.
5. Гасанов, М. А. Концептуальная модель импортозамещения в условиях внешних ограничений / М. А. Гасанов, Э. А. Гасанов, В. С. Жиронкин // Экономика и управление инновациями. – 2024. – №1. – С.4-15.
6. Зайнуллин, С. Б. Современное антикризисное управление / С. Б. Зайнуллин, М. В. Черняев. – Москва : Директ-Медиа, 2025. – 236 с.
7. Осташевский С. М. Теоретико-методологические аспекты импортозамещения как фактора повышения эффективности российской экономики : монография. – Челябинск: ЧОУВО РБИУ, 2017. – 158 с.

8. Мигранян, А. А. Влияние экономических санкций: научные подходы и концепты / А. А. Мигранян, Д. Д. Вышегородцев // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2025. – Т 33 (3). – С.557-578.
9. Асташкин, Е.А. Взгляд западных исследователей на вопрос применения и эффективности санкций / Е. А. Асташкин, Л. В. Егорова // Управленческий учет. – 2025. – № 7 – С. 67-71.
10. Российский союз промышленников и предпринимателей. Доклад о состоянии делового климата в России в условиях санкционных ограничений. — М. : РСПП, 2025. — 89 с. — Текст : электронный. — URL: <https://rspp.ru/download/fa3f7a060503d1417cc90f3092d4e447/O%20состоянии%20делового%20климата%20в%20России%20в%202022%20году.pdf>.
11. Российские корпорации в новой реальности. Финансовые стратегии на пути к антихрупкости / ред. совет: И. В. Ивашковская (отв. ред.), Я. И. Кузьминов, Р. Б. Алиев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. — 360 с. — ISBN 978-5-7598- 4107-4/
12. Газпром нефть. Годовой отчет за 2024 год: устойчивое развитие в условиях технологического суверенитета. — СПб., 2025. — 245 с. — Текст : электронный. — URL: https://ir.gazprom-neft.ru/upload/iblock/37f/ykh7325fdfq04dzfy5e6xkh4lcys4533/GPN_SR2024_RUS.pdf.
13. Транснефть. Отчет в области устойчивого развития за 2024 год. — М., 2025—178 с. — Текст : электронный. — URL: https://tt.transneft.ru/upload/iblock/294/yrd0hxiuzjbryh5rrf8w7w72aw11ahvg/2025.06.27_GO_2024.pdf.
14. Дмитрий Степанов, «Тимбермаш Байкал»: «Гусеничная лесная техника все больше вытесняет колесную» // URL: <https://lpk-sibiri.ru/logging/harvesters/dmitriy-stepanov-timbermash-baykal-gusenichnaya-lesnaya-tehnika-vse-bolshe-vytesnyaet-kolesnuyu/>
15. Известия»: российский бизнес не сильно пострадал от западных санкций // URL: <https://www.osnmedia.ru/ekonomika/izvestiya-rossijskij-biznes-ne-silno-postradal-ot-zapadnyh-sanktsij/?ysclid=mmn8bo8hyz716693808>.
16. Жиликов Д. И. Управление рисками в аграрной отрасли в условиях санкционной политики // Роль аграрной науки в устойчивом развитии АПК : материалы II Международной научно-практической конференции, Курск, 26 мая 2022 года. Том Часть 4. — Курск: Курская государственная сельскохозяйственная академия имени И.И. Иванова, 2022. — С. 3-8.
17. Государственное регулирование ценообразования в условиях нестабильности / Д. И. Жиликов, Д. С. Новиков // Учет и статистика. — 2026. — Т. 23, № 1. — С. 27-37. — DOI 10.54220/1994-0874.2026.57.40.014.
18. Функционирование российского рынка труда в условиях пандемии коронавирусной инфекции и санкционного давления / О. В. Власова, Д. В. Зюкин, М. Н. Наджафова, Н. А. Еськова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 7. — С. 193-200.

19. О влиянии санкций 2022 года на рынок труда российской Федерации / С. А. Беляев, Д. В. Зюкин, Е. В. Репринцева, Е. В. Малышева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 7. – С. 167-175.

КЛАССИФИКАЦИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ РИСКОВ ВЭД В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Николаева О. Н.

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления
– филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация
nikolaeva-on@ranepa.ru

Дмитриев В.С.

обучающийся магистратуры направления подготовки 38.03.02
Менеджмент (профиль «Организационно-правовое регулирование
международного бизнеса»), Донецкий институт управления – филиал
РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская
Федерация
vasuuuuart@yandex.ru

Аннотация. В работе представлена классификация и характеристика основных рисков, возникающих в процессе внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства и индивидуальных предпринимателей. Рассмотрены правовые, таможенные, валютные, коммерческие, маркетинговые и страновые риски. Обоснована необходимость интеграции системы риск-менеджмента в процесс бизнес-планирования, предложены методы оценки и минимизации угроз, а также принципы формирования адаптивной стратегии управления рисками.

Ключевые слова: малый бизнес, внешнеэкономическая деятельность, бизнес-планирование, риск-менеджмент, классификация рисков, таможенные риски, валютные риски, ERM.

CLASSIFICATION AND CHARACTERIZATION OF THE MAIN RISKS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE BUSINESS BUSINESS PLANNING SYSTEM

Nikolaeva O. N., Dmitriev V.S.

Annotation. The paper presents the classification and characteristics of the main risks arising in the process of foreign economic activity of small business entities and individual entrepreneurs. Legal, customs, currency, commercial, marketing and country risks are considered. The necessity of integrating a risk management system into the business planning process is substantiated, methods for assessing and minimizing threats are proposed, as well as principles for the formation of an adaptive

risk management strategy.

Key words: small business, foreign economic activity, business planning, risk management, risk classification, customs risks, currency risks, ERM.

Интеграция субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в систему международных экономических отношений сопряжена с воздействием широкого спектра внешних и внутренних угроз. В отличие от крупных корпораций, малый бизнес обладает ограниченными ресурсами для защиты своих интересов и компенсации убытков. Это обуславливает принципиальную значимость разработки комплексной типологии рисков на этапе бизнес-планирования, позволяющей трансформировать пассивное реагирование на неблагоприятные события в превентивную систему управления угрозами [1].

Цель работы заключается в систематизации и характеристике основных групп рисков ВЭД, влияющие на деятельность субъектов МСП, и обосновать целесообразность их интеграции в процесс бизнес-планирования для обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

В процессе бизнес-планирования внешнеэкономической деятельности малого предприятия необходимо учитывать следующие категории рисков (табл. 1) [2;3].

Таблица 1 - Риски, учитываемые в процессе бизнес-планирования внешнеэкономической деятельности малого предприятия

Риск	Характеристика
Правовые риски	Обусловлены коллизией национальных законодательств, неопределенностью правового статуса предпринимателей и потенциальными изменениями в международных договорах. Специфика для МСП заключается в отсутствии унифицированной судебной практики и ограниченности ресурсов для защиты интересов в международной арбитражной системе
Таможенные риски	Проявляются в возможности некорректной классификации товаров по ТН ВЭД, ошибок при определении страны происхождения и несоблюдения нетарифных мер. Влекут финансовые потери (штрафы, доначисления) и временные издержки из-за приостановки таможенного оформления
Валютные и финансовые риски	Возникают вследствие колебаний обменных курсов и рестриктивных мер валютного контроля, что может снизить рентабельность сделки. Включают также риски неплатежа из-за неисполнения обязательств контрагентом или применения санкционных режимов, блокирующих расчеты
Коммерческие и логистические риски	Включают не только классические угрозы невыполнения условий контракта (сроки, качество, количество), но и риски повреждения грузов при транспортировке, нарушения сроков доставки и роста фрахтовых ставок
Маркетинговые риски	Связаны с ошибочной оценкой емкости зарубежного рынка, неадекватным позиционированием продукции и неверным выбором каналов сбыта
Страновые (политические) риски	Объединяют факторы нестабильности политического режима в стране контрагента, изменения в законодательстве, введение эмбарго и ограничения на репатриацию прибыли. Требуют тщательного предконтрактного анализа международной среды

Формирование эффективной системы риск-менеджмента в рамках бизнес-

плана ВЭД требует применения комплексной методологии, включающей следующие элементы:

1. Многоуровневая классификация угроз.
2. Методы количественной и качественной оценки.
3. Принципы ранжирования и минимизации.
4. Методология ERM.

Риски дифференцируются по степени влияния на ключевые бизнес-процессы:

- стратегические: оказывают долгосрочное воздействие на конкурентоспособность;
- операционные: связаны с текущей хозяйственной деятельностью;
- тактические: обусловлены краткосрочными колебаниями рыночной конъюнктуры.

Для определения вероятности наступления рисков событий применяются различные методы, в т.ч. статистический анализ ретроспективных данных, метод экспертных оценок, сценарное моделирование и стресс-тестирование бизнес-модели, расчет VaR (Value at Risk) для оценки максимальных возможных потерь.

Риски ранжируются по приоритетности управления на основе интегральной оценки потенциального финансового ущерба и вероятности реализации угрозы. Выделяются зоны критического, высокого, среднего и низкого риска, для каждой из которых разрабатываются специализированные механизмы мониторинга и минимизации (табл. 2) [2;3].

Процедура интеграции основывается на последовательной реализации методологии ERM (Enterprise Risk Management), предусматривающей:

- включение раздела управления рисками как обязательного элемента бизнес-плана;
- формулирование принципов риск-политики и установление лимитов допустимых рисков;
- расчет оптимального размера резервного фонда на основе анализа чувствительности ключевых финансовых показателей;
- создание системы непрерывного мониторинга макроэкономических и регуляторных изменений в странах-партнерах.

Таблица 2 - Специализированные механизмы мониторинга и минимизации рисков с учетом их уровня

Зона риска	Характеристика	Механизмы мониторинга		Механизмы минимизации	
		Направление	Описание	Направление	Описание
1. Зона критического риска (высокая вероятность / катастрофический ущерб)	Риски, угрожающие самому существованию бизнеса (банкротство, потеря лицензии, необратимые санкции, потеря ключевого рынка)	Непрерывный мониторинг в реальном времени	Использование автоматизированных систем (ERP, CRM, системы комплаенса-контроля) для отслеживания индикаторов раннего предупреждения	Полное избегание риска	Отказ от операций, видов деятельности или рынков, связанных с критическим риском, если их нельзя снизить
		Стресс-тестирование и сценарный анализ	Еженедельное/ежемесячное моделирование наихудших сценариев	Хеджирование	Обязательное использование производных финансовых инструментов (форварды, фьючерсы, опционы) для валютных и ценовых рисков
		Внешний аудит и независимая экспертиза	Привлечение сторонних специалистов для проверки ключевых процессов и контрагентов	Диверсификация	Кардинальное перераспределение активов, поставщиков или рынков сбыта, чтобы исключить зависимость от одного источника риска
		Формирование кризисного комитета	Постоянно действующий орган с правом принятия экстренных решений	Создание резервного фонда (целевого)	Формирование ликвидного резерва, достаточного для покрытия убытков в течение 3-6 месяцев без остановки деятельности
2. Зона высокого риска (средняя/высокая вероятность / значительный ущерб)	Риски, которые могут серьезно подорвать финансовую устойчивость или репутацию, но не уничтожить бизнес мгновенно	Регулярный контроль (еженедельный/ежемесячный)	Отслеживание ключевых показателей риска	Снижение риска	Разработка и внедрение регламентов и стандартов, ужесточающих контроль на опасных участках
		Анализ чувствительности	Расчет влияния изменений ключевых факторов (цена сырья, курс, ставки) на итоговую прибыль	Страхование	Обязательное страхование имущества, грузов, ответственности и ключевых финансовых рисков
		Реестр рисков «владельцами»	Назначение ответственных лиц за каждый высокорисковый процесс	Резервирование мощностей	Создание резервных каналов поставки, наличие «второй линии» подрядчиков
		Анализ контрагентов	Углубленная проверка новых и существующих партнеров перед крупными сделками	Залоговое обеспечение и гарантии	Требование банковских гарантий, поручительств или залога при сделках с сомнительными контрагентами

Продолжение табл. 2

3. Зона среднего риска (средняя вероятность / умеренный ущерб)	Риски, возникающие регулярно, но управляемые в рамках текущей деятельности. Ущерб ощутим, но не критичен	Периодический мониторинг (ежеквартально)	Анализ статистики инцидентов, рекламаций, сбоев в работе оборудования	Стандартизация процессов	Внедрение четких инструкций, чек-листов и регламентов для снижения вероятности ошибки персонала
		Внутренний аудит	Плановая проверка соблюдения процедур и регламентов	Оптимизация	Пересмотр бизнес-процессов для устранения узких мест
		Калькуляция фактических потерь	Ведение учета убытков от реализовавшихся рисков данной категории для корректировки превентивных мер	Обучение персонала	Регулярные тренинги и повышение квалификации сотрудников, работающих в зонах среднего риска
				Ротация запасов	Усиление контроля за сроками годности и оборачиваемостью ТМЦ для минимизации потерь от порчи
4. Зона низкого риска (низкая вероятность / незначительный ущерб)	Риски, не оказывающие существенного влияния на деятельность. Требуют минимального внимания	Мониторинг «по событию»	Контроль осуществляется только при наступлении инцидента	Принятие риска	Сознательное принятие риска без дополнительных мер защиты, так как затраты на защиту превышают возможный ущерб
		Ежегодная инвентаризация рисков	Обновление карты рисков для проверки, не перешли ли данные риски в другую категорию	Самострахование	Покрытие возможных мелких убытков за счет текущих расходов (включение в себестоимость)
		Наблюдение	Сбор статистики без активного вмешательства	Передача на аутсорсинг	Передача функций, несущих низкие, но хлопотные риски, сторонним подрядчикам
				Информирование и инструктаж	Проведение базового инструктажа для персонала без создания сложных систем контроля

Таким образом, субъекты МСП, осуществляющие ВЭД, подвержены специфическим группам рисков (правовым, таможенным, валютным, страновым), которые требуют системной идентификации на этапе бизнес-планирования.

Интеграция риск-менеджмента на основе методологии ERM позволяет перейти от пассивной модели поведения к упреждающему управлению угрозами посредством их количественной оценки, ранжирования и разработки компенсационных механизмов.

Использование методов стресс-тестирования и сценарного моделирования связано с обеспечением адаптивности системы управления к изменениям международной бизнес-среды, что способствует сохранению финансовой устойчивости и созданию долгосрочных конкурентных преимуществ малого предприятия на внешних рынках.

Список использованных источников

1. Кирбитова С. В. Бизнес-планирование во внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики [Электронный ресурс]: учебное пособие. – СПб.: Наукоемкие технологии, 2021. – 146 с. – URL: https://publishing.intelgr.com/archive/Kirbitova-S-V_Biznes-planirovanievo-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti.pdf.
2. Управление рисками внешнеэкономической деятельности : учеб. пособие по направлению подготовки 38.04.01 – Экономика, магистерская программа «Международная экономика». ДГТУ, Махачкала. 2024 г. 80 с.
3. Хренов М.В. Анализ рисков внешнеэкономической деятельности для российских компаний в современных условиях // Экономические науки. 2024. №9 (238). DOI: 10.14451/1.238.396
4. Акишин, П. С. Проблемы и перспективы развития экспорта свинины / П. С. Акишин, Д. И. Жиликов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 126-140.
5. Соловьева, В. А. Внедрение инноваций в управление человеческими ресурсами как фактор стратегического развития современного предприятия / В. А. Соловьева, Д. В. Зюкин // Современная наука: вопросы теории и практики : Сборник материалов II международной научно-практической конференции, Курск, 14–15 декабря 2017 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2017. – С. 93-99.

СПЕЦИФИКА РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА В КОНТЕКСТЕ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Ивахненко А. А.

преподаватель, аспирант кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности Донецкого института
управления - филиала ФГБОУ ВО «РАНХиГС», г. Донецк,
Российская Федерация
ivakhnenko-aa@ranepa.ru

Бачурина С. Р.

обучающаяся кафедры менеджмента внешнеэкономической
деятельности Донецкого института управления - филиала
ФГБОУ ВО «РАНХиГС», г. Донецк, Российская Федерация
sonikxtyuy@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется специфика рекламной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства Донецкой Народной Республики в социальных медиа в условиях санкционных ограничений. На основе теорий адаптивного маркетинга и классических аналитических моделей, выявлены ключевые принципы формирования эффективного рекламного контента для локальной аудитории. Показано, что ценностные ориентации, локальная идентичность и поведенческие особенности жителей региона требуют применения дифференцированных инструментов маркетинговых коммуникаций. Обоснована интеграция адаптированных стратегий продвижения с цифровыми платформами Российской Федерации для разработки устойчивой и эффективной системы взаимодействия с потребителями в условиях институциональных и санкционных ограничений.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, локальная идентичность, социальные сети, адаптивный маркетинг, метод «5W», метод персон, цифровые коммуникации.

PECULIARITIES OF SOCIAL MEDIA ADVERTISING FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC UNDER SANCTIONS

Ivakhnenko A.A., Bachurina S.F.

Annotation. The article analyzes the specifics of advertising activities of small and medium-sized enterprises in the Donetsk People's Republic on social media under sanction restrictions. Based on adaptive marketing theories and classical analytical models, the study identifies key principles for creating effective advertising content for the local audience. It is shown that value orientations, local identity, and behavioral characteristics of the region's residents require the application of differentiated

marketing communication tools. The integration of adapted promotion strategies with Russian Federation digital platforms is substantiated to develop a sustainable and effective system of consumer engagement under institutional and sanction constraints. **Key words:** small and medium-sized enterprises, local identity, social media, adaptive marketing, 5W method, customer person`s method, digital communications.

Малое и среднее предпринимательство (далее – МСП) занимает ключевое место в социально-экономическом развитии территорий, выполняя функции создания рабочих мест, обеспечения гибкости экономики и стимулирования процессов импортозамещения. В условиях региональных экономик, находящихся под воздействием внешних ограничений, МСП приобретает особое значение как источник восстановления хозяйственных связей и адаптации локальных рынков к изменяющимся институциональным условиям [1]. Для Донецкой Народной Республики данное обстоятельство имеет принципиальное значение, поскольку именно МСП формирует основу повседневной экономической активности и занятости населения.

Эффективность функционирования субъектов МСП в значительной степени определяется их способностью выстраивать устойчивые маркетинговые коммуникации с потребителями. В современной экономике реклама и продвижение товаров и услуг выступают неотъемлемым элементом конкурентной борьбы, обеспечивая узнаваемость бренда и формирование потребительского спроса. Однако в условиях санкционного давления и ограниченного доступа к глобальным цифровым экосистемам традиционные модели маркетинга оказываются малоприменимыми. Блокировка транснациональных рекламных и аналитических платформ, а также ограниченный доступ к инструментам веб-аналитики и геотаргетинга приводят к разрыву между классическими концепциями маркетинга и практикой ведения бизнеса [1,2].

Современные геополитические трансформации формируют для МСП в Донецкой Народной Республике специфическую институциональную и экономическую среду, характеризующуюся высокой степенью неопределенности и необходимостью ускоренной адаптации. Начиная с 2014 года экономика региона функционирует в условиях частичной изоляции от глобальных финансовых, логистических и цифровых систем, что оказывает системное влияние на характер предпринимательской деятельности и структуру рыночных коммуникаций. Санкционные ограничения существенно сузили спектр доступных инструментов рекламного продвижения, сделав невозможным использование значительной части международных цифровых платформ.

Вместе с тем отечественные исследования показывают, что подобные ограничения способны выступать не только сдерживающим, но и стимулирующим фактором, активизируя внутренние ресурсы развития и процессы институциональной перестройки [1; 2]. Эта тенденция находит отражение и в официальной статистике российского рекламного рынка. По данным Единого реестра интернет-рекламы, которым управляет Роскомнадзор, в 2024 году объем зарегистрированных бюджетов на интернет-продвижение в

России достиг 858,6 млрд рублей, при этом в системе было зарегистрировано более 1,29 млн рекламодателей, разместивших около 3,5 млрд рекламных креативов. Значительная доля бюджетов – примерно 40 % – приходилась на компании малого и среднего бизнеса, что подчеркивает роль МСП в цифровом маркетинге и продвижении внутри страны [3].

В условиях Донецкой Народной Республики такая динамика отечественного рекламного рынка проявляется через переориентацию МСП на российские цифровые платформы и локальные каналы коммуникации. Поскольку глобальные рекламные экосистемы остаются недоступными, наиболее востребованными инструментами продвижения для донбасских предпринимателей становятся социальная сеть «ВКонтакте», мессенджер «Телеграм», экосистема «Яндекс» (включая сервис «Яндекс Директ»), видеохостинг «Rutube» и платформа Дзен. Эти медиасреды формируют альтернативное цифровое пространство, в рамках которого осуществляется взаимодействие бизнеса с локальной аудиторией и формируется доверие потребителей.

С теоретической точки зрения данные процессы целесообразно рассматривать в рамках концепции адаптивного маркетинга, предполагающей гибкую трансформацию инструментов продвижения в зависимости от институциональных, культурных и технологических условий функционирования рынка [4]. Для МСП ДНР характерен отказ от универсальных маркетинговых стратегий в пользу сверхлокальных решений, ориентированных на региональную идентичность, ценностные установки и поведенческие особенности населения. В условиях ограниченного доступа к внешним рынкам возрастает роль локального брендинга, социального капитала и неформальных коммуникаций, включая механизмы «сарафанного радио» [5].

Формирование рекламного контента в условиях ограниченного доступа к глобальным цифровым экосистемам опирается на базовые принципы маркетинговых коммуникаций, адаптированные к локальной специфике, ключевыми из которых выступают:

- глубокое понимание целевой аудитории, которое достигается за счет полученных результатов анализа потребностей, интересов и привычек потребителей с учетом региональной культуры, поведенческих особенностей и ценностей. В условиях Донецкой Народной Республики малое и среднее предпринимательство акцентирует внимание на локальных ценностях и идентичности, включая доверие к «своему» производителю, патриотизм и поддержку местного бизнеса. При этом учитываются поведенческие особенности аудитории, такие как активность в социальных сетях «ВКонтакте» и «Телеграм», а также предпочтение коротких текстов и визуального контента. Анализ потребностей и привычек потребителей проводится через простые опросы, комментарии в локальных сообществах, отзывы и механизмы «сарафанного радио»;

- ясность и лаконичность подачи информации предполагает создание простых и понятных сообщений, минимизацию перегруженности визуального и текстового контента, что особенно важно для мобильной аудитории. В ДНР

малые и средние предприятия ориентируются на короткие посты и баннеры с QR-кодами, удобные для мгновенного взаимодействия с контентом через смартфоны, а также прямые ссылки на товары и услуги, обеспечивая быстрый доступ и понятность информации;

- оригинальность рекламного контента формируется за счет обращения к повседневному опыту и локальному социокультурному контексту региона. В Донецкой Народной Республике это выражается в демонстрации процесса производства, истории местных предпринимателей и создании интерактивного контента через конкурсы, опросы и голосования в социальных сетях. Такой подход позволяет выделяться среди конкурентов без значительных финансовых затрат и повышает эмоциональную вовлеченность аудитории;

- наличие уникального торгового предложения, что включает в себя четкую демонстрацию преимуществ продукта с акцентом на локальное производство и импортозамещение. Для МСП ДНР это проявляется в надежности и доступности продукции, а также в организации акций и бонусных программ, стимулирующих повторные покупки и укрепляющих лояльность местной аудитории;

- постоянное тестирование гипотез предполагает экспериментирование с форматами контента, каналами коммуникации и способами вовлечения аудитории для оптимизации эффективности рекламных кампаний. В Донецкой Народной Республике малые и средние предприятия проводят тестирование различных креативов в социальных сетях, экосистеме «Яндекс», отслеживают отклики через комментарии, оценки постов и прямые сообщения, а также корректируют визуальные элементы и тексты на основе отзывов и предпочтений локальной аудитории. Такой подход обеспечивает адаптивность рекламных стратегий и повышает их эффективность в условиях ограниченных ресурсов и санкционных ограничений [5].

Таким образом, формирование эффективного рекламного контента для МСП в Донецкой Народной Республике строится на комплексном сочетании стратегий, ориентированных на локальную аудиторию, культурные и поведенческие особенности региона. Глубокое понимание потребностей, привычек и ценностей аудитории позволяет предпринимателям создавать релевантные сообщения, а ясность и лаконичность подачи информации обеспечивают быструю воспринимаемость контента даже при ограниченных ресурсах. Оригинальность и обращение к локальному контексту повышают эмоциональную вовлеченность аудитории, а уникальное торговое предложение формирует мотивацию к покупке и укрепляет доверие к региональному производителю. Постоянное тестирование гипотез дает возможность адаптировать стратегии продвижения в режиме реального времени, корректируя креативы, форматы и каналы коммуникации в зависимости от откликов аудитории.

Однако в условиях ДНР, где ограничен доступ к глобальным цифровым инструментам аналитики и маркетинга, вышеописанные принципы требуют дополнительной методологической поддержки, позволяющей систематизировать данные о потребителях и повышать точность маркетинговых

решений. В этом контексте использование классических аналитических моделей, таких как метод «5W» Марка Шеррингтона и построение персон, становится особенно актуальным. Эти инструменты позволяют системно анализировать, кто является целевой аудиторией, какие продукты или услуги востребованы, где и когда они потребляются, а также какие мотивы движут покупателями.

В Донецкой Народной Республике применение таких моделей дает МСП возможность компенсировать отсутствие дорогостоящих цифровых аналитических систем, одновременно учитывая ценности локальной идентичности и доверие к «своему» производителю. Метод персон позволяет создавать типовые образы потребителей, отражающие реальные социальные, демографические и поведенческие характеристики жителей региона, что облегчает сегментацию аудитории и персонализацию рекламных сообщений. При этом высокая роль личных рекомендаций и «сарафанного радио» усиливает эффективность маркетинговых коммуникаций, подтверждая выводы исследований потребительского поведения в региональных экономиках [6].

Таким образом, интеграция классических аналитических моделей с адаптированными принципами рекламного контента формирует устойчивую основу для эффективного продвижения МСП в Донецкой Народной Республике, позволяя преодолевать ограничения санкционного давления и локализовать стратегию маркетинга под уникальные особенности региона.

Список использованных источников

1. Ралык, Д. В. Изменение маркетинга в период экономических санкций / Д. В. Ралык, И. Д. Пичушков. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 17 (464). – С. 243-245. – URL: <https://moluch.ru/archive/464/102085> (дата обращения: 06.12.2025)..
2. Волков, С. В. Маркетинг в условиях цифровой трансформации и международных санкций / С. В. Волков – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2023. – № 4 (310). – С. 3–9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-i-mezhdunarodnyh-sanktsiy> (дата обращения: 06.12.2025).
3. Эволюция маркетинговых стратегий в условиях импортозамещения и новой реальности // Журналистский мир. – URL: <https://jrnlst.ru/2025/06/24/155490/> (дата обращения: 06.03.2025).
4. Полтерович, В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы / В. М. Полтерович // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35, № 2. – С. 3-20. – EDN QOLEBJ.
5. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент : экспресс-курс : учебник для вузов / Ф. Котлер. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Питер, 2021. – 496 с.
6. Уваров, В. Д. Сегментация рынка по потребителям / В. Д. Уваров, К. Р. Васильев // Ломоносовские научные чтения студентов, аспирантов и молодых ученых - 2022 : Сборник материалов конференции в 2-х томах, Архангельск, 01–30 апреля 2022 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В.

Ломоносова. Том 1. – Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, 2022. – С. 719-721. – EDN XZNXEW.

7. Долекорей, А. В. Особенности и проблемы управления персоналом в малых организациях / А. В. Долекорей, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2018. – № 1(10). – С. 75-82. – EDN YURSKV.

8. Проблемы и направления развития социального партнёрства в Донецкой Народной Республике / Д. И. Жиликов [и др.] // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : Материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Донецк, 03–04 ноября 2021 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. – С. 227-231.

УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

Норенко В.А.

обучающаяся магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Международный менеджмент (с частичной реализацией на английском языке), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

vporenko-24@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Мишина Ю.А.

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

mishina-ya@ranepa.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию современных методов управления внешнеэкономической деятельностью предприятия в условиях глобализации, санкционных ограничений, цифровизации, интеграции. Рассмотрены ключевые трансформации подходов к управлению внешнеэкономической деятельностью на микро- и макроуровнях, включая переход от административных к экономически ориентированным механизмам. Особое внимание уделяется роли ЕАЭС, влиянию цифровизации и санкционных ограничений. На основе систематизации подходов различных авторов представлена авторская трактовка понятия «механизм управления ВЭД предприятия». На основе статистических данных проанализирована динамика взаимной торговли стран ЕАЭС за 2019-2025 гг. Сформулированы выводы о необходимости многоуровневого подхода к управлению ВЭД, сочетающего инициативы предприятий с мерами государственного и наднационального регулирования.

Ключевые слова: управление, внешнеэкономическая деятельность, глобализация, механизм управления, санкционные ограничения, интеграция, цифровизация, ЕАЭС, конкурентоспособность.

MANAGING THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Norenko V.A.. Scientific supervisor: Mishina Yu.A.

Annotation. The article is devoted to the study of modern methods of managing an enterprise's foreign economic activity in the context of globalization, sanctions restrictions, digitalization, and integration. The key transformations of approaches to managing foreign economic activity at the micro and macro levels, including the transition from administrative to economically oriented mechanisms, are considered. Special attention is paid to the role of the EAEU, the impact of digitalization and sanctions restrictions. Based on the systematization of the approaches of various authors, the author's interpretation of the concept of "enterprise's foreign economic activity management mechanism" is presented. Based on statistical data, the dynamics of mutual trade between the EAEU countries in 2019-2025 has been analyzed. Conclusions are formulated about the need for a multi-level approach to managing foreign economic activity, combining enterprise initiatives with state and supranational regulatory measures.

Key words: management, foreign economic activity, globalization, management mechanism, sanctions restrictions, integration, digitalization, EAEU, competitiveness.

Введение. Внешнеэкономическая деятельность (далее – ВЭД) представляет собой ключевой элемент функционирования экономики в условиях современных вызовов. Глобализация приводит к трансформации традиционных подходов к управлению, заставляя предприятия и государства адаптироваться к новым реалиям, включая повышенную конкуренцию, интеграционные процессы и изменяющуюся макроэкономическую среду. ВЭД приобретает новые черты: становится более ориентированной на международную кооперацию, предполагает переход от административных к экономическим методам регулирования.

Проблема заключается в том, что традиционные методы управления ВЭД, ориентированные преимущественно на национальные интересы, оказываются недостаточно эффективными в условиях нестабильности внешних рынков, санкционных ограничений и необходимости адаптации к деятельности в рамках интеграционных объединений, таких как Евразийский экономический союз (далее – ЕАЭС). Это приводит к необходимости поиска современных подходов, сочетающих гибкость на уровне предприятия с координацией на государственном уровне.

Цель исследования. Целью данного исследования является развитие теоретических положений и методических подходов к управлению ВЭД предприятия в условиях современных вызовов.

Материалы и методы исследования. Исследование основано на анализе научной литературы, посвященной управлению ВЭД. Применялись методы теоретического обобщения, сравнительного анализа и синтеза при исследовании работ отечественных ученых. Статистический анализ базируется на данных Евразийской экономической комиссии и экспертных оценках за 2019-2025 гг.

Современные методы управления ВЭД в условиях глобализации претерпевают значительную трансформацию, связанную с необходимостью учета глобальных интеграционных процессов, усиления международной кооперации и повышения конкурентоспособности как предприятий, так и национальных экономик [4, с. 95].

Результаты исследования. Прежде всего трансформация проявляется в переходе от жестких административных подходов к более гибким, экономически ориентированным механизмам управления, где приоритет отдается децентрализации принятия решений и использованию инновационных инструментов [10, с. 150].

На уровне предприятия управление ВЭД ориентируется на комплексную оптимизацию системы, включая выбор инструментов регулирования, адаптацию к макроэкономической среде и совершенствование организационных подходов с целью повышения эффективности экспортно-импортных операций.

Для импортоориентированных предприятий характерна особая специфика, определяемая повышенными рисками в глобальных цепочках поставок и необходимостью диверсификации источников [6, с. 106].

Глобализация требует перехода к более гибким формам организации ВЭД, где акцент делается на трансформации организационных структур, внедрении инновационных подходов к стратегическому планированию и риск-менеджменту, а также цифровизации ключевых процессов [8, с. 62]. Современные интеграционные процессы способствуют формированию единых правил и механизмов координации действий [3, с. 102].

Особое значение приобретают методы управления в рамках ЕАЭС, которые позволяют оптимизировать внешнеэкономические связи между членами союза, снижать барьеры и повышать устойчивость к внешним экономическим шокам [12, с. 23].

Понятие «механизм управления ВЭД» занимает центральное место в теории и практике управления международными экономическими связями. Различные авторы трактуют данное понятие по-разному (таблица 1).

Таблица 1 – Трактовки понятия «механизм управления ВЭД предприятия»

Автор(ы)	Трактовка понятия
Соколова Н.В., Елисеева М.Л. [11]	совокупность стратегических, финансовых, организационных, инфраструктурно-логистических, информационно-маркетинговых и производственных инструментов, применяемых для управления ВЭД на уровне предприятия
Чанышева С.Ю. [14]	сложная целостная система, включающая взаимосвязанные подсистемы, направленные на формирование и реализацию ВЭД промышленного предприятия
Дегтярева О.И. и соавт. [2]	система управления ВЭД, ориентированная на планирование, организацию, координацию и контроль внешнеэкономических операций с учетом государственного регулирования и международных норм
Гончарова М.В., Мишина Ю.А. [1]	механизм, учитывающий влияние факторов внешней и внутренней среды, направленный на долгосрочное развитие ВЭД предприятия и повышение его конкурентоспособности

Кокиц Е.В. [5]	совокупность принципов, методов и инструментов, через которые осуществляется планирование, организация и координация ВЭД в рамках аппарата управления предприятием
----------------	--

Анализ трактовок показывает, что понятие «механизм управления ВЭД» эволюционировало от узкоинструментального к комплексному, системному и адаптивному пониманию. Таким образом, механизм управления ВЭД можно представить как сложный, целенаправленный и интегрированный комплекс элементов, обеспечивающий планирование, организацию, координацию, контроль и стимулирование международных экономических операций предприятия в изменяющейся глобальной среде на основе проактивной цифровизации процессов, усиленного риск-менеджмента с учётом санкционных ограничений и ориентации на долгосрочную устойчивость. Предложенное авторское определение интегрирует сильные стороны существующих подходов и отличается акцентом на проактивную цифровизацию, усиленный риск-менеджмент и ориентацию на долгосрочную устойчивость.

Структура механизма управления ВЭД предприятия включает следующие ключевые элементы: субъект управления (руководство, специализированные подразделения), объект управления (процессы ВЭД: операции, цепочки поставок, валютные потоки, риски), цели и принципы (рост эффективности, диверсификация, адаптивность), функции (планирование, организация, координация, контроль, стимулирование), методы (экономические, организационно-распорядительные, аналитические) и инструменты (контракты, цифровые платформы, инструменты хеджирования, маркетинговые и финансовые инструменты) [8; 12].

Среди современных методов управления ВЭД предприятия выделяются [7; 9]:

- стратегическое планирование и прогнозирование с учетом глобальных тенденций;
- международный маркетинг и анализ рынков на основе PEST-, SWOT-анализа;
- риск-менеджмент и диверсификация через хеджирование, страхование и создание резервных цепочек поставок;
- цифровизация и автоматизация процессов (ERP, CRM, электронный документооборот, системы «единого окна»);
- финансовый менеджмент ВЭД (аккредитивы, форфейтинг, экспортное финансирование);
- организационно-структурные методы (специализированные подразделения, обучение персонала).

Важным аспектом современных методов управления ВЭД выступает усиление роли государственного регулирования, которое в условиях глобализации сочетает защиту национальных интересов с участием в наднациональных механизмах координации. Государство выступает не только контролером, но и фасилитатором внешнеэкономических процессов через комплексные программы тарифного и нетарифного регулирования, стимулирование экспорта, защиту внутреннего рынка, а также финансовую

поддержку предприятий (экспортные кредиты, гарантии, страхование рисков) [2, с. 156].

Цифровизация придает управлению ВЭД принципиально новые возможности: электронный документооборот, автоматизация таможенных процедур, использование цифровых платформ для мониторинга торговых потоков и логистических цепочек радикально сокращают временные и финансовые затраты, повышают прозрачность и минимизируют ошибки человеческого фактора [13, с. 89]. Механизмы «единого окна» объединяют все этапы внешнеэкономических операций – от декларирования до финансовых расчетов – в единую прозрачную систему [9, с. 925].

Санкционные ограничения и геополитические сдвиги требуют переориентации торговых связей на альтернативные рынки стран Азии, Африки и Латинской Америки с акцентом на диверсификацию экспорта и импортозамещение [10, с. 152]. Это предполагает обновленные стратегии международного партнерства на принципах долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества и интеграции практик управления рисками в стратегическое планирование.

Интеграционные процессы в рамках ЕАЭС вносят существенный вклад в гармонизацию правил ВЭД стран-участниц, включая унификацию таможенных тарифов, стандартизацию технических регламентов и создание единого экономического пространства [12, с. 24]. Наднациональное регулирование дополняет национальные подходы, обеспечивая баланс между государственным суверенитетом и коллективными интересами.

Динамика взаимной торговли стран ЕАЭС за 2019–2025 гг. демонстрирует устойчивый рост (рисунок 1).

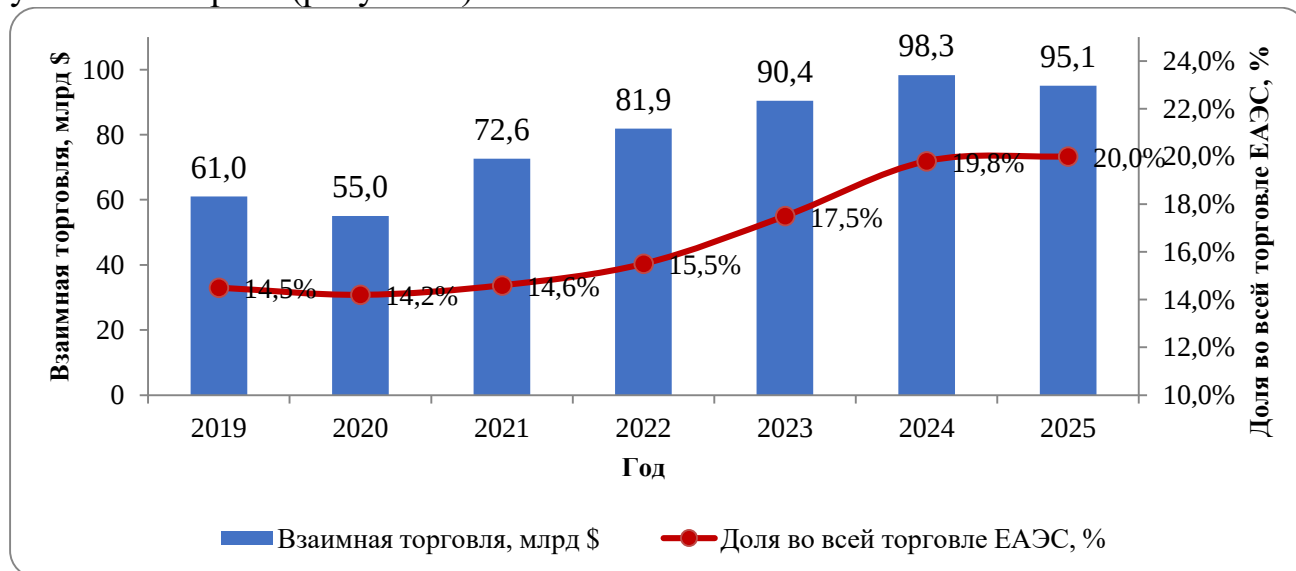


Рисунок 1 – Динамика взаимной торговли стран ЕАЭС за 2019-2025 гг.

Источник: составлено автором по данным ЕЭК и экспертным оценкам ЕАБР [3; 12]

Объём взаимной торговли увеличился с 61,0 млрд долл. в 2019 г. до рекордных 98,3 млрд долл. в 2024 г., а доля взаимной торговли в общем товарообороте ЕАЭС выросла с 14,5 % до 20,0 %. Пандемия 2020 г. вызвала кратковременное снижение до 55 млрд долл., однако в 2021 г. рост возобновился.

В 2025 г. наблюдается незначительное снижение объёма до 95,1 млрд долл., при этом доля взаимной торговли продолжает расти, что свидетельствует об углублении экономической интеграции.

Совокупный ВВП ЕАЭС в 2024 г. вырос на 4,0%, инвестиции в основной капитал – на 8,2 %. Доля расчетов в национальных валютах достигла 92,3 % в первом полугодии 2024 г. против 74 % в 2021 г., что отражает интенсивную дедолларизацию внутренних расчетов. Объем промышленных кооперационных поставок в 2023 г. превысил 30 млрд долл. Эти показатели подтверждают, что ЕАЭС обеспечивает реальную экономическую синергию для стран-участниц даже в условиях внешнего давления.

Перспективы развития управления ВЭД связаны с формированием многоуровневой национальной стратегии, ориентированной на устойчивый рост в условиях нестабильности, включая усиление роли регионов в процессах управления ВЭД [1, с. 5]. Региональные органы власти активнее участвуют в продвижении продукции локальных предприятий на внешние рынки через выставки, бизнес-миссии и целевые программы поддержки, что дополняет федеральные инициативы [13, с. 112].

Выводы. Анализ современных методов управления ВЭД в условиях глобализации позволяет сделать вывод о том, что основной ключ к успеху заключается в своевременной адаптации к интеграционным процессам и трансформации традиционных подходов. Понимание механизма управления ВЭД как сложного интегрированного комплекса, сочетающего микроуровень (организационные структуры, планирование, контроль, риск-менеджмент) с макроуровнем (государственное и наднациональное регулирование, инфраструктура, цифровые платформы), является необходимым условием повышения конкурентоспособности.

На уровне предприятий внимание должно быть сосредоточено на оптимизации процессов ВЭД, диверсификации партнеров, внедрении цифровых инструментов для минимизации рисков. На государственном уровне, особенно для стран-участниц ЕАЭС, приоритетными задачами являются координация внешнеэкономической политики, снижение внутренних барьеров и создание благоприятных условий для трансграничного движения товаров, услуг и капиталов.

Статистические данные ЕАЭС подтверждают эффективность интеграционных механизмов: объём взаимной торговли вырос в 1,6 раза за пять лет, доля расчетов в национальных валютах достигла 92 %, а совокупный ВВП продолжает расти. Дальнейшее совершенствование методов управления ВЭД будет способствовать повышению конкурентоспособности как отдельных предприятий, так и национальных экономик, обеспечивая устойчивость в условиях геополитических рисков и технологических трансформаций.

Список использованных источников

1. Гончарова, М. В. Механизм реализации внешнеэкономической политики территории в системе управления внешнеэкономической деятельностью / М. В.

- Гончарова, Ю. А. Мишина, А. В. Брилёва // Менеджер. – 2022. – № 1(99). – С. 3-12.
2. Дегтярева, О. И. Управление внешнеэкономической деятельностью в Российской Федерации / О. И. Дегтярева, Е. С. Ратушняк, А. В. Шевелева. – Москва : МГИМО, 2021. – 413 с.
3. Драмарецкая, Я. В. Новый взгляд на развитие внешнеэкономических отношений стран в условиях современных интеграционных процессов / Я. В. Драмарецкая // Экономика: теория и практика. – 2023. – № 1(69). – С. 101-103.
4. Казарян, И. Р. Трансформация управления в условиях глобализации экономики / И. Р. Казарян, А. В. Филимонов // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2025. – Т. 31, № 2. – С. 92-101.
5. Кокиц, Е. В. Управление внешнеэкономической деятельностью : курс лекций / Е. В. Кокиц. – Горки : БГСХА, 2021. – 154 с.
6. Кошеваров, М. В. Особенности управления внешнеэкономической деятельностью импортоориентированного предприятия / М. В. Кошеваров // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 105-108.
7. Краснянская, А. И. Внешнеэкономическая деятельность в условиях глобализации / А. И. Краснянская // Молодые исследователи: взгляд в прошлое, настоящее, будущее : Материалы IV Междунар. студ. науч.-практ. конф. – Смоленск : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2024. – С. 273-278.
8. Музафарова, Д. Т. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия / Д. Т. Музафарова, В. П. Фисенко, И. Н. Николаева, И. И. Гайзетдинов // Наука сегодня: теория и практика : Сб. науч. ст. XII Междунар. науч.-практ. конф. – Уфа : УГНТУ, 2024. – С. 61-64.
9. Панова, Е. О. Внешнеэкономическая деятельность: проблемы выбора инструментов регулирования / Е. О. Панова // Актуальные проблемы современной России : Сб. науч. тр. – Москва : МПСУ, 2024. – С. 923-929.
10. Полежаев, М. А. Управление трансформацией внешнеэкономической деятельности в условиях нестабильности макроэкономической среды / М. А. Полежаев // Международная торговля и торговая политика. – 2024. – Т. 10, № 2(38). – С. 148-156.
11. Соколова, Н. В. Управление внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятия / Н. В. Соколова, М. Л. Елисеева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд : сб. науч. тр. – Новосибирск : ЦРНС, 2015. – С. 140-144.
12. Толпеева, Л. А. Особенности управления внешнеэкономической деятельностью стран участниц ЕАЭС / Л. А. Толпеева // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. – 2022. – № 1(54). – С. 22-26.
13. Управление внешнеэкономической деятельностью : Учебное пособие / Н. А. Ефремов, М. П. Ефремова, В. А. Архипова [и др.]. – Чебоксары : ЧГУ им. И.Н. Ульянова, 2021. – 254 с.
14. Чанышева, С. Ю. Роль управленческого учёта в организационно-экономическом механизме управления ВЭД промышленного предприятия /

С. Ю. Чанышева // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2012. – Т. 12, вып. 4. – С. 66-71.

15. Оценка аграрного экспорта России в условиях нестабильности / Н. Л. Шкилева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. № 5. С. 149-157.

РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ «ОДНО ОКНО» В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Николаева О. Н.

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления
– филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация
nikolaeva-on@ranepa.ru

Шевченко Е.Г.

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02
Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической
деятельности»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
Shevchenkokaterina2006@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается роль информационной системы «Одно окно» в корпоративном управлении в условиях цифровой трансформации. Обосновано, что данная система выходит за рамки программного обеспечения и представляет собой философию управления, позволяющую централизовать принятие решений, стандартизировать процессы и обеспечить прозрачность как для акционеров, так и для внешних стейкхолдеров. Выявлены основные проблемы внедрения. Сделан вывод, что успешная реализация модели «Одно окно» требует не столько дорогостоящего программного обеспечения, сколько управленческой воли, унификации нормативной базы и баланса между контролем и операционной гибкостью.

Ключевые слова: информационная система «Одно окно», корпоративное управление, цифровая трансформация, интеграция данных, стандартизация процессов, прозрачность, управленческие решения, гибкость управления

THE ROLE OF THE «SINGLE WINDOW» INFORMATION SYSTEM IN CORPORATE MANAGEMENT

Nikolaeva O. N., E.G. Shevchenko

Annotation. This article examines the role of the "Single Window" information system in corporate management in the context of digital transformation. It is argued that this system goes beyond software and represents a management philosophy that allows for centralized decision-making, standardized processes, and transparency for both

shareholders and external stakeholders. Key implementation challenges are identified. It is concluded that successful implementation of the "Single Window" model requires not so much expensive software as managerial will, unified regulatory frameworks, and a balance between control and operational flexibility.

Key words: Single Window information system, corporate governance, digital transformation, data integration, process standardization, transparency, management decisions, management flexibility

Постановка проблемы в общем виде. В условиях цифровой трансформации экономики ключевым вызовом для корпоративных структур становится разрозненность данных и замедление взаимодействия как между структурными подразделениями, так и между корпорацией и стейкхолдерами, вызванных большим массивом информации.

Современная регуляторная среда, характеризующаяся сложностью и ужесточением, требует от акционеров принятия прозрачных решений при взаимодействии с заинтересованными сторонами в реальном времени.

Кроме того, в условиях высокой конкуренции выигрывает компания с минимальными транзакционными издержками на внутренние согласования. Устранение дублирования функций (один ввод данных – многократное использование) критически важно для капитализации бизнеса.

Таким образом, изучение вопросов внедрения принципа «Одного окна» в корпоративном управлении является актуальным и своевременным.

Цель работы заключается в изучении роли информационной системы «Одно окно» в корпоративном управлении в условиях современных вызовов.

Изложение материалов основного исследования. Развитие информационной системы «Одно окно» регулируется постановлением Правительства РФ от 28.01.2022 №65 «О порядке функционирования информационной системы «Одно окно» (ИС «Одно окно») в сфере внешнеторговой деятельности» и направлено, в первую очередь, на упрощение взаимодействия субъектов внешнеэкономической деятельности с органами государственной власти и организациями в электронной форме [1].

Функционирование системы направлено на упрощение получения и расширение доступности услуг, рост конкурентоспособности предприятий-субъектов ВЭД, и повышение прозрачности прохождения обязательных процедур при реализации внешнеторговых операций для участников [2].

Вместе с тем, роль информационной системы «Одно окно» значительно шире и представляет собой не просто программное обеспечение, а философию корпоративного управления, реализуемую через ИТ-архитектуру.

Ключевая роль ИС «Одно окно» в корпоративном управлении раскрывается в следующих аспектах.

Во-первых, ИС позволяет централизовать принимаемые управленческие решения в режиме реального времени без необходимости собирать информацию по цепочке. Это достигается посредством создания единой «точки входа» для запросов различных структурных подразделений предприятия (заявки на оплату, договорная работа, кадровые изменения).

Во-вторых, данная система предполагает стандартизацию процессов за счет принятых единых регламентов и исключения «ручного управления». Любое отклонение от корпоративной политики автоматически фиксируется и требует обоснования.

В-третьих, ИС «Одно окно» позволяет обеспечить прозрачность не только для акционеров и совета директоров, но и внешних стейкхолдеров.

В-четвертых, от возникновения потребности в закупке до финальной оплаты поставщику все бизнес-процессы «Юриспруденция – Финансы – Логистика» отслеживаются в рамках одного окна, что снижает операционные риски.

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение и эксплуатация такой системы в корпоративном управлении сталкиваются с рядом системных проблем.

1. Организационное сопротивление, с одной стороны, руководителей среднего звена, которые воспринимают систему как тотальный контроль, лишаящий их свободы маневра. С другой стороны, сотрудники вынуждены дублировать информацию пока не достигнута полная интеграция, что снижает лояльность к системе.

2. В крупных корпорациях существует множество разрозненных информационных систем (ERP, CRM, др.). Создание «Одного окна» как надстройки требует сложной интеграции, при отсутствии которой «Одно окно» превращается в дополнительную обособленную систему, увеличивающую нагрузку на сотрудников.

3. Качество данных. Если в систему загружены некорректные данные контрагентов или неподтвержденные бюджеты, принятие управленческих решений на основе такого «Окна» становится рискованным.

4. Риск замедления принятия решений в результате повышенной бюрократизации. При множественном согласовании для любой мелкой закупки, система «Одно окно» начинает тормозить операционную деятельность, что противоречит идее корпоративного управления.

Для реализации эффективной модели «Одно окно» в корпоративном управлении необходим комплексный подход, сочетающий методологию и технологии. С этой целью необходимо:

1. Создать единый личный кабинет, в котором сотрудник должен оформить пропуск, найти документ или согласовать договор в одном окне браузера, а не входить в пять разных программ.

2. Создать общее хранилище данных. «Одно окно» должно само подтягивать нужные данные из бухгалтерии или банка, чтобы сотруднику не приходилось ничего вводить вручную.

3. Использовать программы для анализа временных задержек системы, которые показывают «узкие места» и могут сами переносить данные между системами, избавляя сотрудников от рутины.

4. «Одно окно» должно быть связано с цифровой моделью компании. Прежде чем менять лимиты или запускать новый продукт, руководство должно проверять риски на модели, а не экспериментировать на сотрудниках.

5. Настроить систему так, чтобы она сама определяла важность вопроса, предлагала короткий путь, а не заставляла проходить через долгие бюрократические процедуры. Мелкие операции должны одобряться автоматически, а крупные – подлежать контролю со стороны руководства.

Выводы. Таким образом, информационная система «Одно окно» в корпоративном управлении должна стать не просто удобным интерфейсом, а стратегическим инструментом обеспечения устойчивости бизнеса. Ее роль заключается в трансформации корпоративного управления от простого реагирования на запросы к управлению на основе данных в реальном времени. При этом успех реализации заключается не в плоскости закупки дорогого программного обеспечения, а в способности руководства преодолеть сопротивление подразделений, унифицировать нормативно-правовую и справочную базу, а также найти баланс между тотальным контролем и операционной гибкостью.

Список использованных источников

1. Постановление Правительства РФ от 28 января 2022 г. N 65 «О порядке функционирования информационной системы «Одно окно» в сфере внешнеторговой деятельности» (с изменениями и дополнениями). – URL: <https://base.garant.ru/403473738/>
2. Информационная система «Одно окно» в сфере внешнеторговой деятельности : Форматы взаимодействия информационной системы «Одно окно» в сфере внешнеторговой деятельности с информационными системами участников. Версия 1.1. – URL: <https://myexport.exportcenter.ru/>
3. Назилин, В. С. Преимущества цифровой трансформации на предприятиях агропромышленного комплекса / В. С. Назилин, Д. И. Жилияков // Молодежная наука - развитию агропромышленного комплекса: Материалы V Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Курск, 21 ноября 2024 года. – Курск: Курский государственный аграрный университет им. И.И. Иванова, 2025. – С. 91-95.
4. Демченко, А. А. Эффективность операционных процессов предприятия и определение безубыточности / А. А. Демченко, И. А. Дибцева, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2022. – № 2(27). – С. 32-37.

СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Кошелева А.Ю.

*студентка магистратуры направления подготовки «Экономика»,
ЧОУ ВО "Курский Институт Менеджмента Экономики и Бизнеса", г.
Курск, Россия,
an.kosheleva12@gmail.com*

Аннотация: В статье рассматриваются ключевые аспекты финансового обеспечения муниципального общеобразовательного учреждения на примере МОБУ Галенковская СОШ Октябрьского муниципального округа. Анализируется структура источников финансирования, особенности распределения бюджетных средств. Исследуются проблемы оптимизации расходов и повышения эффективности использования бюджетных ресурсов в условиях сельской общеобразовательной организации. Показано, что финансовая устойчивость школы зависит от сбалансированности бюджетного финансирования и внебюджетных поступлений при сохранении качества образовательных услуг.

Ключевые слова: финансовое обеспечение, общеобразовательное учреждение, бюджетные ассигнования, сельская школа, муниципальный бюджет, образовательные услуги.

FEATURES OF FINANCIAL SUPPORT FOR THE ACTIVITIES OF A MUNICIPAL BUDGETED GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTION KOSHELEVA A.YU.

Annotation. The article examines the key aspects of financial support of a municipal educational institution on the example of MOBU Galenkovskaya Secondary School of Oktyabrsky municipal district. The structure of funding sources, the mechanism of normative per capita financing, and the specifics of budget allocation are analyzed. Problems of cost optimization and improving the efficiency of budget resources utilization in rural educational organizations are investigated. It is shown that the financial stability of the school depends on the balance of budget financing and extra-budgetary receipts while maintaining the quality of educational services.

Key words: financial support, educational institution, budget allocations, rural school, municipal budget, educational services.

Муниципальное общеобразовательное бюджетное учреждение "Галенковская средняя общеобразовательная школа Октябрьского муниципального округа» (МОБУ Галенковская СОШ)-типичная сельская школа,

расположенная по адресу Приморский край, Октябрьский муниципальный округ, с. Галенки, ул. Советская 190. Учреждение осуществляет образовательную деятельность по программам дошкольного, начального, основного и среднего общего образования, а также дополнительного образования детей. Учредителем школы является Администрация Октябрьского муниципального округа Приморского края. В школе ведется активная работа по внедрению цифровых образовательных платформ: учреждение участвует в программе «Активный учитель», проводит марафоны и онлайн-олимпиады на платформе Учи.ру.

Финансовое обеспечение является основным фактором, определяющим качество и доступность образования. Для сельских школ, таких как МОБУ Галенковская СОШ, вопросы финансирования приобретают особую остроту. Ограниченность местного бюджета, необходимость поддержания материально-технической базы и реализации федеральных образовательных стандартов (ФГОС) требуют тщательного анализа финансовых потоков. В условиях 2023–2025 гг., характеризующихся инфляционными процессами и трансформацией бюджетной политики, изучение особенностей финансового механизма школы становится актуальной задачей для обеспечения её устойчивого развития.

Материалы и методы исследования.

В качестве эмпирической базы исследования использовались следующие материалы:

Годовые и квартальные бухгалтерские отчеты МОБУ Галенковская СОШ за период 2023–2025 гг.; сметы доходов и расходов учреждения; нормативно-правовые акты федерального и регионального уровня, регламентирующие порядок финансирования образовательных учреждений; статистические данные о динамике цен на коммунальные услуги и товары, необходимые для обеспечения образовательного процесса.

Для достижения поставленной цели применялись следующие методы научного познания:

Документальный анализ: изучение внутренней отчетности школы и нормативных документов.

Сравнительно-аналитический метод: сопоставление плановых показателей финансирования с фактическими расходами.

Статистический анализ: расчет удельного веса различных статей расходов в общем бюджете учреждения.

Системный подход: рассмотрение финансового обеспечения как элемента общей системы управления школой.

Результаты исследования.

Анализ нормативно-правового регулирования и финансирования муниципального общеобразовательного учреждения показывает, что финансовое обеспечение деятельности школы осуществляется на основе нескольких ключевых принципов.

-Нормативно-правовое регулирование. Основой правового регулирования финансового обеспечения образовательной деятельности является Федеральный закон «Об образовании в РФ» №273-ФЗ и Бюджетный кодекс РФ. На

региональном уровне утверждаются нормативы финансового обеспечения (субвенции на реализацию основных общеобразовательных программ), порядок их распределения, а также методики расчёта. На местном уровне регулируются вопросы предоставления субсидий бюджетным учреждениям на выполнение муниципального задания и иные цели.

-Казначейское сопровождение и контроль. Все бюджетные средства, выделяемые МОБУ Галенковская СОШ, подлежат казначейскому сопровождению в соответствии с главой 24.4 БК РФ. Территориальные органы Федерального казначейства осуществляют контроль за целевым использованием средств.

-Источники финансирования. Деятельность МОБУ Галенковская СОШ финансируется из нескольких источников:

-субсидии на выполнение муниципального задания

-целевые субсидии на реализацию отдельных программ и мероприятий

-внебюджетные средства.

Для наглядности приведем сводные данные:

Таблица 1 - Источники финансового обеспечения деятельности МОБУ «Галенковская СОШ» (руб.)

Показатель	2023г	2024г	2025г
субсидии на выполнение муниципального задания	94 088 493,46	115 806 048,10	130 297 551,41
целевые субсидии на реализацию отдельных программ и мероприятий	14 639 173,52	15 709 999,18	16 030 907,43
внебюджетные средства	3 357 338,86	3 283 645,38	3 426 298,99
Итого	112 085 005,84	134 799 692,66	149 754 757,83

Анализ структуры доходов и источников финансового обеспечения МОБУ Галенковская СОШ за 2023-2025 гг. показывает следующее:

1. Основной источник финансирования- субсидии на выполнение муниципального задания. Их доля в общем объёме доходов составляет: 2023г.- 83,95% от всех средств; 2024г.- 85,91%; 2025г.- 87,01%.

Наблюдается устойчивый рост в абсолютном выражении (прирост за два года-3,06%) и увеличение удельного веса, что свидетельствует о возрастающей зависимости школы от бюджетного финансирования в рамках госзадания.

2. Целевые субсидии (на отдельные программы и мероприятия) составляют значительно меньшую часть: 2023г-13,06%; 2024г.-11,66%;2025г.-10,71%.

Несмотря на незначительный рост в абсолютных цифрах, их доля в общем объёме сократилась с 13,06% до 10,71%. Это связано за счет снижения отдельных программ и мероприятий, на которые выделяются целевые средства.

3. Внебюджетные средства- самый малый источник. В 2023г. объём доходов от всех средств составляет 2,99%, 2024г.-2,44%, 2025-2,29%.

Объём практически не меняется, а его доля падает. Это указывает на низкую активность в привлечении внебюджетных доходов.

Расходы бюджетной организации-это ключевой элемент, определяющий специфику её финансового обеспечения.

Общая сумма расходов МОБУ Галенковская СОШ практически совпадает с доходами (сбалансированный бюджет).

Таблица 2 - Расходы с расчетом доли каждой статьи в общей сумме расходов за соответствующий год (тыс.руб, %)

Показатель	2023г		2024г		2025г	
	Сумма	Доля	Сумма	Доля	Сумма	Доля
Оплата труда и начисления	82 860,8	74,0	110 932,2	82,4	121 031,3	80,8
Коммунальные услуги	3 614,0	3,2	3 162,8	2,3	4 718,9	3,2
Содержание имущества	2 204,9	2,0	462,7	0,3	627,6	0,4
Материальные запасы	6 710,2	6,0	7 229,9	5,4	13 905,5	9,3
Основные средства	5 615,3	5,0	4 259,6	3,2	4 204,4	2,8
Прочие работы, услуги	10 971,6	9,8	8 668,0	6,4	5 253,1	3,5
Итого	111 976,8	100	134 715,1	100	149 740,7	100

Анализ таблицы показывает, что оплата труда и начисления- это доминирующая статья (рост доли с 74% до 81%). Это превышает нормативные ориентиры.

Значительные средства направляются на материальные запасы, коммунальные услуги и прочие работы.

Одной из центральных задач управления финансами школы является оптимизация структуры расходов при сохранении качества образовательного процесса.

Основные направления оптимизации расходов:

1. Эффективное планирование штатного расписания с учетом реальной педагогической нагрузки. Планирование штатного расписания – один из наиболее чувствительных моментов.

2. Развитие сетевого взаимодействия с другими образовательными организациями для совместного использования ресурсов. Сетевое взаимодействие представляется перспективным направлением. Заключение договоров с учреждениями дополнительного образования позволяет расширить образовательные возможности для учащихся без создания собственной инфраструктуры. В рамках сетевых форм реализации образовательных программ школа может направлять обучающихся на занятия в другие организации, а средства на это предусматриваются в рамках субсидии на выполнение муниципального задания.

3. Использование дистанционных образовательных технологий для расширения спектра предметов без увеличения штата. Дистанционные технологии – еще один резерв повышения эффективности. Они позволяют организовать изучение отдельных предметов (например, второго иностранного языка или углубленных курсов по математике, физике) силами педагогов из других школ без физического их присутствия.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Финансовое обеспечение МОБУ Галенковская СОШ носит преимущественно дотационный характер и напрямую зависит от своевременности доведения лимитов бюджетных обязательств со стороны учредителя.

Структура расходов характеризуется высокой долей затрат на фонд оплаты труда (более 78%), что обусловлено необходимостью выполнения требований по уровню заработной платы педагогов.

Эффективность использования средств находится на высоком уровне (уровень исполнения бюджета превышает 98%), однако инвестиционный потенциал школы ограничен из-за высокой доли обязательных расходов. Стабильность финансирования в период 2023–2025 гг. позволила сохранить кадровый состав и обеспечить выполнение базовых требований ФГОС к условиям обучения.

Для повышения эффективности финансового обеспечения учреждению целесообразно рассмотреть возможность развития дополнительных платных образовательных услуг (развитие кружков, секций, факультетов). Участвовать в федеральных программах («Модернизация школьных систем образования») для привлечения иных межбюджетных трансфертов. Рекомендуется внедрить систему финансового мониторинга и повышения финансовой грамотности руководителей школ, что позволит минимизировать риски нецелевого использования бюджетных средств. А также совершенствовать систему финансового планирования для обеспечения равномерности расходов.

Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации (ст. 78.1, 78.2-субсидии бюджетным учреждениям). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/>
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
3. Гладилина И.П. Управление финансами образовательного учреждения: учебное пособие. — М.: КноРус, 2023. — 184 с.
4. Лебедев О.Е. Финансово-экономическая деятельность школы: методическое пособие для руководителей образовательных учреждений. — СПб.: КАРО, 2021. — 160 с.
5. Отчеты МОБУ Галенковская СОШ об исполнении бюджета за 2023-2025 гг. — архив учреждения.
6. Направления совершенствования системы бюджетного финансирования образовательных учреждений в РФ / Д.И. Жиляков [и др.] // Наука и практика регионов. - 2020. - № 2 (19). - С. 8-12.
7. Зюкина, Л. И. Большие расходы и маленькие доходы - бюджетные проблемы муниципального образования / Л. И. Зюкина, Д. В. Зюкин, О. В. Бровкина // Наука и практика регионов. — 2016. — № 3(4). — С. 39-45.

СТАТИСТИЧЕСКО-ВЕРОЯТНОСТНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ В ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ ДАНИЭЛЯ КАНЕМАНА И ИХ КРИТИКА

Кликунов Н. Д.

к.э.н., доцент, проректор по научной работе и инновациям ЧОУ ВО
«Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»
nklikunov@yandex.ru

Окороков В. М.

к.э.н., доцент, ректор ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента,
экономики и бизнеса»
vto@tebik.ru

Рашидов О. И.

к.э.н., доцент, проректор по цифровому развитию и академической
политике ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и
бизнеса»
oleg-rashidov@yandex.ru

Аннотация. В предлагаемой статье представлен критический анализ когнитивных искажений в субъективной оценке индивидами в области восприятия вероятности и статистики. Авторы показывают, что «типичные» ошибки субъективного мышления в области статистическо-вероятностных искажений, как правило, не являются ошибками и чаще всего могут быть объяснены в рамках традиционной экономической парадигмы. Авторы указывают на логические противоречия Даниэля Канемана и его последователей в представлении типичных ошибок в субъективном восприятии вероятности и анализируют их природу.

Ключевые слова: когнитивные искажения, рациональность, априорная вероятность, регрессия к среднему, дисперсия малых выборок, иллюзорная корреляция, регрессия к среднему.

STATISTICAL AND PROBABILISTIC DISTORTIONS IN DANIEL KANEMAN'S PSYCHOLOGICAL CONCEPT AND THEIR CRITICISM Klikunov N. D., Okorokov V. M., Rashidov O. I.

Annotation. The proposed article presents a critical analysis of cognitive distortions in the subjective assessment of individuals in the field of probability and statistics. The authors show that the "typical" errors of subjective thinking in the field of statistical and probabilistic distortions are generally not errors and can often be explained within the framework of the traditional economic paradigm. The authors point out the logical contradictions in the presentation of typical errors in the subjective perception of probability by Daniel Kahneman and his followers and analyze their nature.

Key words: cognitive biases, rationality, prior probability, regression to the mean, small sample variance, illusory correlation, regression to the mean.

Введение

Нобелевский лауреат в области экономики, психолог Даниэль Канеман довольно долгое время преподавал статистику в Принстонском университете (США). С 1969 года они совместно с Амосом Тверски занимались поиском когнитивных искажений, которые возникают у обычных людей при определении вероятности наступления событий и при восприятии статистических данных.

Этот анализ в ретроспективе мог бы привести к появлению альтернативного подхода к человеческому восприятию вероятности и статистики, но не привел. Возможно, это было связано с ранней смертью коллеги Даниэля Канемана по исследованиям Амоса Тверски [1; 2], хотя результаты их исследований получили определенное признание, возможно, и авторы статьи придерживаются именно этого подхода, полученные результаты в целом подтверждали выводы традиционной байесовской статистики. Вместе с тем, полученные Канеманом подтверждения нерациональности обычных людей, которых мэтр называл «гумано», в отличие от рационально мыслящих «эконо» [3], заслуживают изучения и верификации на более значительных статистических выборках респондентов

Материалы и методы. В процессе исследования авторы опирались на труды Даниэля Канемана и ключевых представителей поведенческой экономики. Методологическую основу исследования составил компаративный анализ: выводы Канемана и исследователей поведенческой экономики сопоставлялись с методологическими принципами современной экономической теории.

Результаты исследования. Даниэль Канеман является одним основателей современной поведенческой экономики, представители которой считают, что люди систематически совершают когнитивные ошибки, что требует вмешательства «специально обученных экспертов». Эти эксперты, вооруженные знанием о «ошибках в человеческих расчетах и восприятиях» смогут «подталкивать» [4; 5] индивидов к более адекватному анализу существующей действительности, избегать манипулирования со стороны третьих лиц и логических несоответствий. Разберем и проанализируем компендиум «типичных» логических ошибок восприятия у обычных людей

Ошибка первая. Игнорирование априорной вероятности. Люди принимают решения, руководствуясь имеющимся в их распоряжении массивом прошлых фактов или данных. Знание о фактах прошлого ведет к формированию установки о том, что может случиться или не случиться в будущем.

Люди в своих прогнозах на будущее учитывают прошлое, но вес, особенно редких событий, включается в субъективный прогноз, в зависимости от личностного восприятия. Например, если человек стал свидетелем автомобильной аварии, то его субъективный прогноз вероятности собственного попадания в автомобильную аварию будет иметь более значительный вес, по сравнению со статистическим. Этим будут пользоваться страховые компании,

делая бизнес на человеческих страхах и фобиях. Собственно суть их бизнеса и заключается в денежно выражаемой марже между объективной, статистической вероятностью и субъективной, искажаемой вероятностью.

На сколько субъективная вероятность статистически значима является предметом современных исследований [6]. Большинство экономистов считает, что серьезных когнитивных искажений у людей, принимающих решения в отношении своих активов, не обнаружено. Отдельные искажения есть, но они носят кратковременный характер, подобный панике на фондовой бирже

Даниэль Канеман и его последователи считают, что обычные люди игнорируют байесовскую статистику, как таковую. Парадокс Монти Холла [7], при котором появление дополнительной информации должно вести к изменению решения, является общераспространенным явлением. Парадокс Монти Холла есть определенный психологический трюк, позволяющий перевести априорное решение в апостериорное. Парадокс возникает, если ведущий знает, где находится приз, и специально открывает неправильную дверь, т.е. байесовская статистика работает не «вперед» (априори), а «назад» (апостериори). Психологически ведущий выполняет роль «бога», запутывая обычного человека, человек это понимает и меняет свое решение

Видимо, студенты-психологи, участвовавшие в подобных статистических экспериментах, и воспринимали задания подобным образом – объективности нет, есть «бог» или экспериментатор, который хочет их запутать.

Ошибка вторая. Игнорирование размеров выборки. Для иллюстрации ошибки, связанной с игнорированием с размером выборки, Канеман приводит следующий пример (адаптация). Есть два родильных дома – большой в городе и маленький в сельском районе. В большом роддоме еженедельно рождается 500 детишек, а в маленьком – 50. Известно, что в одном из родильных домов за неделю на 10 девочек родилось 7 мальчиков, в другом на 10 девочек родилось 11 мальчиков. В городском или сельском роддоме наблюдается диспропорция?

Теория выборок утверждает, что ситуация, когда детей одного пола рождается свыше 60%, то ожидается значительно большая дисперсия в маленьком роддоме, чем в большом. Распределение становится равномерным в более значительных выборках с ожидаемой вероятностью 0,5, будет реже отклоняться от 50%.

Чем меньше выборка, тем выше дисперсия. В общем случае, это общее тривиальное статистическое наблюдение, а не заслуга Канемана и его школы. Более того в статистике, если наблюдается подобная ситуация и она является устойчивой во времени и пространстве, то это основание для пересмотра изначальной вероятностной модели [8]. Так, сегодня принято считать, что мальчиков рождается порядка 102-103 на 100 девочек, так как у мальчиков выше смертность в период детства и юношества, а природа корректирует баланс в долгосрочном периоде.

Само внимание Канемана к проблеме выборок при проведении научных исследований, а точнее игнорирование этой проблемы психологами, социологами, экономистами и прочими, заслуживает внимания в плане верификации полученных научных результатов и «сенсаций».

Сторонники поведенческой экономики считают, что обычные люди игнорируют данные о размерах выборки и тем самым легко становятся объектом манипуляции со стороны недобросовестных исследователей, журналистов и т.д. Однако заметим, что здесь вина не обычных людей, а недобросовестных создателей сенсаций. С позиций традиционного экономического подхода речь идет о проблеме «информационной асимметрии», т.е. ситуации, при которой продавец знает о недобросовестности информации, но не сообщает о ней широкому кругу покупателей. Возможно, что традиционные механизмы решения подобных проблем – репутация, гарантия, экспертиза и проч. – вполне подходят для подобных «запутанных» случаев.

Ошибка третья. Неверные представления о шансах или презумпция воздаяния. Канеман утверждает, что обычные люди склонны переносить концепцию справедливости из сферы этики в сферу природных процессов, т.е. исходят из определенной презумпции воздаяния – если сейчас не везет, то скоро обязательно повезет и наоборот [9]. Так, обратив внимание на относительно длинную последовательность выпадения «красного» на рулетке, большинство людей считают, что в очередной раз наступает очередь выпасть «черному», так как выпадение черного дает более репрезентативную последовательность, чем еще одно появление красного.

Статистически, в азартной игре, типа рулетки, следующий исход не зависит от предыдущих исходов, а любая последовательность не является чередующейся. Но, по мнению сторонников поведенческой экономики, обычные люди в это не верят, они исходят из некой предопределенности, перенося этические предпосылки в сферу природных явлений

Гипотеза воздаяния является субъективной и, следовательно, эмпирически неподтверждаемой и неопровергаемой. Однако, надежных статистических обобщений о ее значимости и искажениям, к которым она приводит, до настоящего момента не проводилось. В какой-то мере это происходит по причине не столько собственной научной, а теологической, предполагающей возможность божественного предопределения. В качестве обоснования обратного, ни один статистический ряд, какой бы длины он не был, не может быть воспринят в качестве достаточного обоснования.

Статистика утверждает, что при отсутствии дополнительной информации о шансах, логично принимать вероятность 50 на 50. Но люди почти всегда имеют дополнительную информацию о шансах. Они получают эту информацию на основе собственного прошлого опыта, опыта наблюдений за поведением других людей, опыта наблюдений за природными катаклизмами является и т.д. Утверждение о том, что некий «специально обученный эксперт» может лучше самого интересанта оценить шансы на выигрыш является либо манипулятивным, либо наивным. Почему психолог или поведенческий экономист будет знать о моем случае больше меня? Потому что через него прошло большее количество подобных случаев? Но ведь каждый случай по-своему уникальный и характеризуется уникальным набором характеристик, субъективно оценить которые могу только я сам.

Ошибка четвертая. Игнорирование предсказуемости, иллюзия валидности, иллюзорная корреляция. Концепция Канемана исходит из предположения об определенном соперничестве системы 1 и системы 2 в человеческой психике [10]. Система 1 настроена на быструю реакцию на возникающие перед человеком вызовами, ее главное преимущество оперативность, но быстрота реакции ведет к когнитивным искажениям, когда делаются вывод о наличии того, чего на самом деле нет. Система 2, или более долгосрочное и взвешенное мышление, корректирует ошибки системы 1, но не всегда делает это успешно [11]. Это по мысли адептов концепции Канемана приводит к вероятностно-статистическим искажениям, когда при принятии решения объективная вероятность исхода игнорируется.

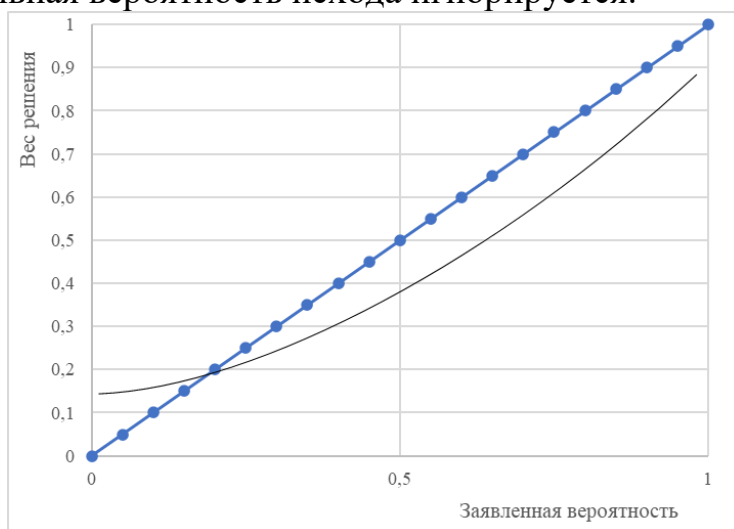


Рисунок 1. Заявленная вероятность и вес решения

Канеман утверждает, что при анализе шансов люди переоценивают низкую вероятность наступления, чаще всего, неблагоприятного события, т.е. являются избыточно нерасположенными к риску, а в случае высокой вероятности, чаще всего неблагоприятного события, склонны игнорировать или недооценивать высокую вероятность, полагаясь на «авось». Даже если вероятность стремится к единице, то человек склонен приписывать пусть иллюзорному шансу более-менее серьезную значимость.

По Канеману человек живет в своем «иллюзорном мире» и игнорирует, например, наступление неминуемой смерти настолько долго насколько это возможно. Статистические законы человек сам на себя не распространяет, исходя из некоей собственной исключительности. То же происходит и с двумя статистическими иллюзиями – валидности и корреляции.

Человеческий мозг, подверженный воздействию Системы 1, строит причинно-следственные связи там, где их не существует, т.е. эти связи не находят статистического подтверждения. В эконометрике данный феномен исследован и получил название иллюзорной или ложной корреляции. Человек, фирма или даже эксперт может видеть статистическую зависимость переменных А и Б, и даже вычислить корреляцию между ними, но по факту эти переменных зависят от переменной С, или являются мультиколлениарными. А не есть причина Б, и Б не есть причина А, параметры А и Б могут измерять одно и то же, а могут быть подвержены одинаковым внешним шокам. Иллюзия валидности

как же является статистическим искажением. Люди склонные придавать значимость незначимым событиям, фактам, мнениям, т.е. эмоциональная субъективная оценка приводит к неверным оценкам шансов.

Ошибка пятая. Неверные представления о регрессии. Регрессия к среднему. Канеман утверждает, что на длительном временном интервале существует регрессия к среднему, т.е. первоначальный успех (или провал) неизбежно компенсируется последующим провалом (или успехом). Статистически постоянного «везения» или «невезения» существовать не может, пики сглаживаются, а обычные люди склонны это игнорировать.

Заметим, что пятая ошибка «регрессия к среднему» логически противоречит третьей ошибке «концепция воздаяния», поведенческие экономисты объясняют это противоречие через краткосрочный и долгосрочный период. На коротких промежутках времени «концепция воздаяния» не работает, а на более длительных временных отрезках начинает работать регрессия к среднему. Здесь возникает традиционная методологическая проблема – когда заканчивается краткосрочный период времени и начинается долгосрочный период. Канеман для иллюстрации третьей ошибки приводит пример казино, а для иллюстрации регрессии к среднему использует пример испытательных военных полетов в израильской армии и отсутствия «горячей руки» на баскетбольном матче.

По нашему мнению, примеры, приводимые Даниэлем Канеманом, недостаточно убедительны, так как могут использоваться для иллюстрации двух взаимоисключающих представлениях о вероятности

Традиционный подход, используемый в прогнозировании будущих событий на основе прошлых статистических данных, также не дает однозначных оценок. Исторический опыт невозможно типизировать, каждое историческое событие уникально, уникальность определяется наличием человеческого поведения, которое, в отличие от физических процессов, обладает субъективизмом

Ошибка шестая. Вообразимость потерь и доступность выигрышей. Канеман считает, что существуют ситуации, в которых частоту класса или вероятность события оценивают по тому, насколько легко они приходят на ум. Например, можно оценить риск сердечного приступа для людей среднего возраста, припомнив подобные случаи у своих знакомых. В ходе экспериментов участники ошибочно указывали, что класс (пол), в котором были более известные люди, более многочислен, они чаще выигрывают, чем проигрывают [12]. Сторонники поведенческой экономики утверждают, что если сложить сегодняшний выигрыш с завтрашним проигрышем, то для «гумано» суммарное приращение субъективной ценности (или полезности) будет отрицательным, так как страдание от потери превысит приращение счастья от выигрыша.



Рисунок 2. Изменение субъективной ценности от выигрыша и проигрыша

Если обобщить данную концепцию, то позиция Канемана состоит в том, что а) типичный индивид является глубоко несчастным субъектом, т.к. вероятность выигрышей и проигрышей статистически уравнивается;

б) типичный индивид не расположен к риску (сравните с ошибкой четыре), для него необходима серьезная компенсация для согласия в участие в азартной игре

Авторы обращают внимание, что любой проект, в том числе и бизнес-проект, создание семьи и т.д., являются разновидностью азартной игры. Не совсем понятно, почему люди участвуют в подобных мероприятиях?

В развитие своей концепции Даниэль Канеман пришел к крайне нетривиальному выводу, совместно с экономистом Ангусом Дитоном открыв нелинейную зависимость субъективного ощущения счастья от величины дохода. По Канеману и Дитону, американцы замечают повышение уровня счастья от повышения дохода до достижения уровня \$75 тыс. в год. После этой точки влияние роста благосостояния на ощущение счастья прекращается [13]

Если переложить утверждение Канемана-Дитона на российские реалии, сопоставив ВВП на душу населения по ППС США - 85,8 тыс. долларов с ВВП на душу населения по ППС России – 47,4 тыс. долларов [14] по текущему курсу в 81 рубль за доллар, то максимальная точка ощущения счастья россиянина составит менее 3,4 миллиона рублей в год в текущих ценах, а дальнейшее приращение дохода не будет оказывать влияния на ощущение счастья

Вопрос для критической оценки полученной суммы авторы оставляют на суд читателя предлагаемой статьи.

Обсуждение и заключение.

По мнению Даниэля Канемана, типичные ошибки восприятия возникают вследствие шума: «Шум - нежелательную изменчивость в суждениях об одной и

той же проблеме человеческий мозг лучше распознаёт и понимает закономерности, чем случайность» [10]

Его последователи считают, что человеку, в силу объективных ограничений его когнитивных возможностей, надо помогать в процессах принятия решений [15]. В том числе, и в оценках вероятностей случайных событий [16].

Исследователь Траут указывает, что «Люди не просто иррациональны. В действительности все гораздо хуже, поскольку они к тому же почти что необучаемы: их физически невозможно отучить от систематических когнитивных ошибок, которые они готовы совершать на каждом шагу» [17].

Но существуют и сторонники традиционной методологии, в частности Р. Капелюшников указывает, что «подталкивание без просвещения — грозит прогрессирующей инфантилизацией общества, подход Канемана возлагает вину за проблемы общества исключительно на сознание отдельного человека, отвлекая наше внимание от институтов, которые направляют поведение индивидов в русло, выгодное определенным группам со специальными интересами» [18].

Авторы считают, что будущее развитие экономики, как науки о принятии решений людьми, будет сочетать традиционную экономическую методологию с теми достижениями поведенческой экономики, которые обеспечат себе место в лакатошевском ядре экономической исследовательской программы.

Список использованных источников

1. Tversky A., Kahneman D. (1992) Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5. — 297—232.
2. Tversky, Amos. Preference, belief, and similarity: Selected writings / Eldar Shafir. — Massachusetts Institute of Technology, 2004. — 1023 с.
3. Канеман Даниэль. Думай медленно... решай быстро. Москва: АСТ. 2014 – 653 с.
4. Thaler, Richard H. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness / Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein. — Yale University Press, 2008.
5. Шапошников А. От признания иррациональности поведения до нового патернализма: обзор литературы по теории потребления и поведенческой экономике // *Экономический вестник ИПУ РАН*. – 2022. – Т. 3. – №. 2. – С. 23-44.
6. Кликунов Н.Д., Околоков А.В. Очевидные неочевидности или в чем заслуга Даниэля Канемана// *Детерминанты развития малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции (Минск, 14 мая 2021) / редкол.: В.Л. Цыбовский (гл. ред) [и др.]*.– Минск: Ковчег, 2021. –202 с. ISBN 978-985-884-060-0. С.98-99
7. Парадокс Монти Холла: одна из самых странных задач в теории вероятностей // <https://skillbox.ru/media/code/paradoks-monti-holla/>
8. Авакян-форер А. Г. Проблема поведения экономического субъекта в теориях Д. Канемана, А. Тверски, Р. Талера: социально-философский анализ/ - Текст: электронный // *Философия и культура*. 2019. №11. URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-povedeniya-ekonomicheskogo-subekta-v-teoriyah-d-kanemana-a-tverski-r-talera-sotsialno-filosofskiy-analiz> (дата обращения: 21.10.2025).
9. Kahneman, D. Back to Bentham? Explorations of Experienced Utility/ Daniel Kahneman, Peter Wakker, Rakesh Sarin - text: electronic - URL: https://repub.eur.nl/pub/23011/QJE_1997_112_375.pdf
 10. Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass (2021). Noise: A Flaw in Human Judgment. New York: Little, Brown Spark. P. 339
 11. Д. Канеман, П. Слоник, А. Тверски. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер. с англ. -Х.: Изд-во Институт прикладной психологии “Гуманитарный Центр”, 2005,- 632 с.
 12. Тишибаева А. Р. Анализ теории перспектив нобелевского лауреата Даниэля Канемана //Наследие нобелевских лауреатов по экономике. – 2016. – С. 219-224.
 13. Нуреев Р. М. По следам «Великого побега» А. Дитона // Terra Economicus. — 2016. — Т. 14, № 2. — С. 26-47.
 14. World Bank Group
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD>
 15. Гостева В. А. Теория перспектив Д. Канемана и А. Тверски //Азия-Россия-Африка: экономика будущего. – 2018. – С. 209-210.
 16. Диев В. С. Рациональные решения: критерии, модели, парадоксы //Вопросы философии. – 2013. – №. 8. – С. 4-11.
 17. Trout J.D. Paternalism and Cognitive Bias // Law and Philosophy. — 2005. — Vol. 24. — No. 4. — P. 393–434.
 18. Капелюшников Р. И. Поведенческая экономика: несколько комментариев о рациональности и иррациональности //Журнал экономической теории. – 2018. – Т. 15. – №. 3. – С. 359-376.

Научное издание
Электронный научно-практический журнал
«Наука и практика регионов»
№ 2 (43) 2026

Издательство
ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Статьи публикуются в авторской редакции.

Редакция ведет политику свободного доступа к электронной версии журнала.
Авторы статей несут ответственность за содержание статей и за сам факт их публикации.
Редакция журнала не несет никакой ответственности перед авторами и/или третьими лицами и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи. Редакция вправе изъять уже опубликованную статью, если выяснится, что в процессе публикации статьи были нарушены чьи-либо права или же общепринятые нормы научной этики.

Координаты редакции:
305000 г. Курск, ул. Радищева, 35
к. 108
тел. 8 (4712) 70-82-56
E-mail: meb-journal@ya.ru
Сайт: www.meb-journal.ru
