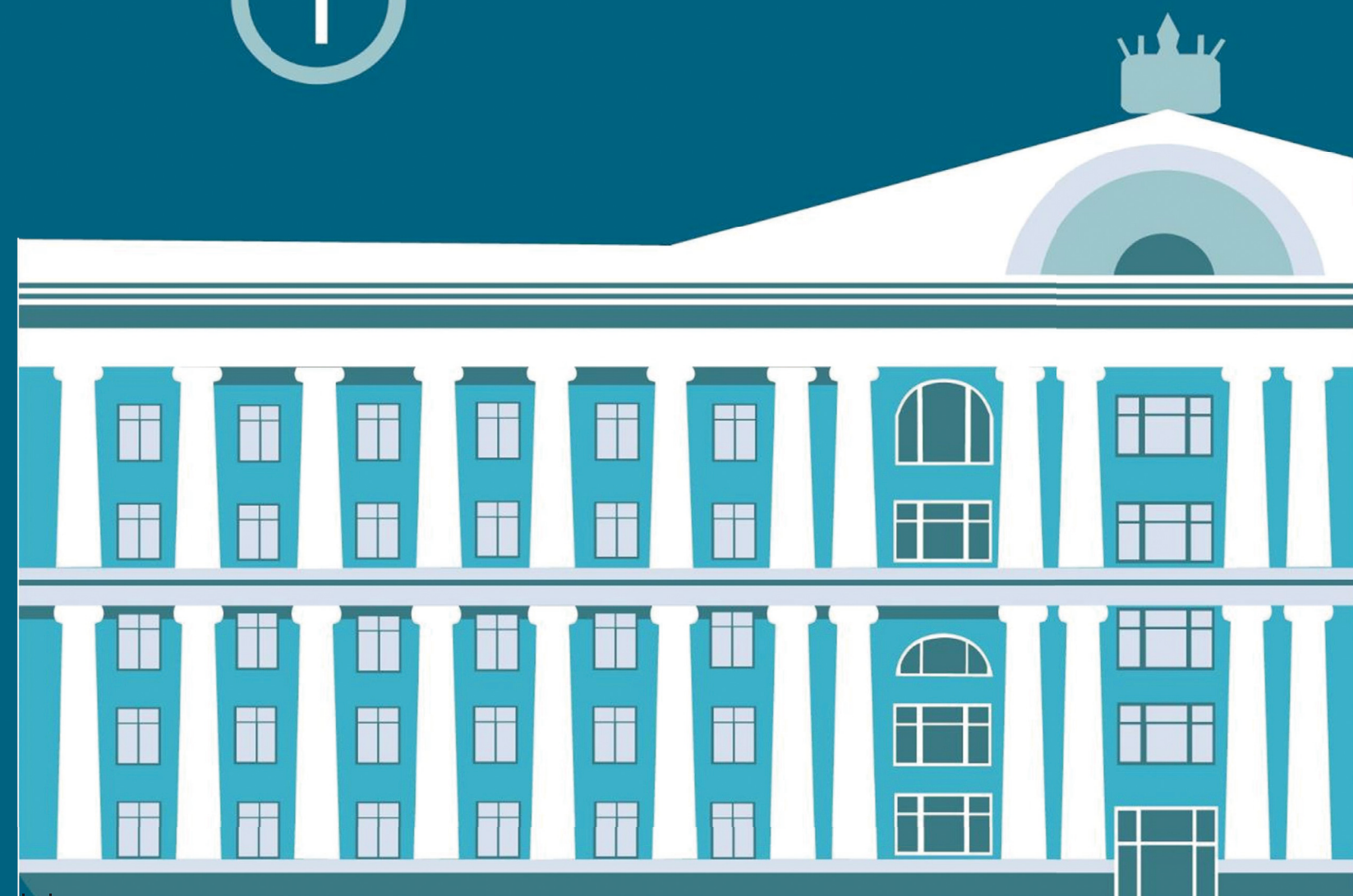


# Калужский экономический вестник 2025

1



**КАЛУЖСКИЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ВЕСТНИК**

ISSN 2499-989X

2025

№ 1

Научный журнал

Основан в ноябре 2015 г.

Калужский филиал Финансового

университета при Правительстве РФ

г. Калуга

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (<http://elibrary.ru/>)

**Научные статьи публикуются по следующим направлениям:**

- «финансы, денежное обращение и кредит»;
- «учет, анализ и аудит»;
- «экономика труда и социально-трудовые отношения»;
- «региональная и отраслевая экономика»;
- «экономика организации»;
- «маркетинг»;
- «менеджмент»;
- «математические методы в экономике»;
- «мировая экономика»;
- «экономическая теория»;
- «образовательные технологии».

**Редакционная коллегия:**

**Матчинов В.А.**, главный редактор, директор Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент  
**Моисеева И.Г.**, заместитель главного редактора, заместитель директора Калужского филиала Финуниверситета по научной работе, к.пс.н.

**Авдеева В.И.**, министр финансов Калужской области, профессор кафедры «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины» Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

**Кокорев Н.А.**, декан экономического факультета Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, к.э.н., доцент

**Турчаева И.Н.**, профессор кафедры информационных технологий Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, к.э.н., доцент

**Дробышева И.В.**, заведующий кафедрой «Бизнес-информатика и высшая математика» Калужского филиала Финуниверситета, д.п.н., профессор

**Орловцева О.М.**, заместитель директора по учебно-методической работе Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

**Губернаторова Н.Н.**, доцент кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

**Акименко В.А.**, технический редактор, старший преподаватель кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финуниверситета

*Адрес редакции:* 248016, г. Калуга, ул. Чижевского, д. 17

*E-mail:* [vestnik.kaluga@fa.ru](mailto:vestnik.kaluga@fa.ru)

*Учредитель:*

Калужский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

|   |    |
|---|----|
| <b>СОДЕРЖАНИЕ</b>   |    |
| <b>ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ</b>   |    |
| <i>Авдеева Валентина Ивановна, Доброходова Елизавета Александровна</i><br>Анализ доходов и пути укрепления налогового потенциала регионального бюджета РФ<br>(на примере Калужской области) | 5  |
| <i>Чухрай Анна Александровна, Чернова Юлия Владимировна</i><br>Налог на доходы физических лиц в 2025 году: ключевые моменты изменений   | 9  |
| <i>Алешина Дарья Сергеевна, Костина Ольга Ивановна</i><br>Особенности формирования и пути укрепления финансовой базы региональных бюджетов  | 13 |
| <i>Аккуратова Анастасия Сергеевна, Костина Ольга Ивановна</i><br>Современные методы оценки финансовой безопасности коммерческой организации   | 18 |
| <i>Губернаторова Наталья Николаевна, Муравьев Алексей Дмитриевич</i><br>Учет дебиторской задолженности и пути ее оптимизации в российских организациях                                      | 23 |
| <b>УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ</b>   |    |
| <i>Абрамов Максим Эдуардович, Губернаторова Наталья Николаевна</i><br>Создание и внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии  | 27 |
| <i>Самотос Дарья Александровна, Губернаторова Наталья Николаевна</i><br>Пути совершенствования учета материальных запасов в государственном учреждении                                      | 32 |
| <i>Фатеева Татьяна Николаевна, Радченко Алексей Александрович</i><br>Управление прибылью компании через систему ее ценообразования  | 36 |
| <i>Ерохина Валентина Николаевна</i><br>Современные проблемы экономического анализа бизнес-процессов   | 39 |
| <b>РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА</b>  |    |
| <i>Кшенина Анна Евгеньевна, Костина Ольга Ивановна</i><br>Обеспечение финансовой безопасности региона в условиях экономической нестабильности   | 41 |
| <b>ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ</b>  |    |
| <i>Плахин Андрей Евгеньевич, Раджаб Мохамед</i><br>Система сбалансированных показателей и эффективность   | 46 |
| <i>Куричева Марина Юрьевна</i><br>Альтернативные способы привлечения финансирования в условиях санкций  | 49 |
| <b>МАРКЕТИНГ</b>  |    |
| <i>Акименко Вера Анатольевна, Акимова Виктория Игоревна</i><br>Роль маркетинговых коммуникаций в создании сильного и узнаваемого бренда   | 55 |
| <i>Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна</i><br>Методы выведения нового продукта на рынок  | 59 |
| <i>Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна</i><br>Программа маркетинга в планировании деятельности организации   | 64 |

| <b>МЕНЕДЖМЕНТ</b>   |    |
|---|----|
| <i>Семькина Кристина Сергеевна, Акименко Вера Анатольевна</i><br>Тенденции развития рынка интернета вещей в России и их влиянии на бизнес-среду | 67 |
| <i>Кирюткин Артем Сергеевич</i><br>Методы оценки эффективности инвестиционных проектов  | 72 |
| <i>Огородникова Екатерина Сергеевна</i><br>Исследование результативности обучения и консультирования производителей социальной сферы            | 76 |
| <b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ</b>   |    |
| <i>Ерохина Валентина Николаевна</i><br>Проблемные аспекты цифровизации экономики России   | 80 |
| <b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b>   |    |
| <i>Тымчук Ирина Борисовна</i><br>Интерактивное обучение: применение деловых игр в образовательном процессе                                      | 83 |

## ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.22

АНАЛИЗ ДОХОДОВ И ПУТИ УКРЕПЛЕНИЯ НАЛОГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
РЕГИОНАЛЬНОГО БЮДЖЕТА РФ  
(НА ПРИМЕРЕ КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ)Авдеева Валентина Ивановна<sup>1</sup>, Доброходова Елизавета Александровна<sup>2</sup><sup>1</sup> Министерство финансов Калужской области, avdeeva@adm.kaluga.ru<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, liza.dobrokhodova@mail.ruREVENUE ANALYSIS AND WAYS TO STRENGTHEN THE TAX POTENTIAL OF THE  
REGIONAL BUDGET OF THE RUSSIAN FEDERATION  
(ON THE EXAMPLE OF THE KALUGA REGION)Avdeeva Valentina Ivanovna<sup>1</sup>, Dobrokhodova Elizaveta Alexandrovna<sup>2</sup><sup>1</sup> Ministry of Finance of the Kaluga Region, avdeeva@adm.kaluga.ru<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, liza.dobrokhodova@mail.ru

**Аннотация:** В данной статье рассмотрены доходы регионального бюджета Калужской области. Проведён анализ налоговых поступлений в бюджете Калужской области. Особое внимание уделено сущности и назначению налогового потенциала регионального бюджета. В заключении статьи отражены основные направления укрепления налогового потенциала областного бюджета.

**Ключевые слова:** налоговый потенциал, доходы, бюджет Калужской области, налоговые доходы.

**Abstract:** This article examines the revenues of the regional budget of the Kaluga region. The analysis of tax revenues in the budget of the Kaluga region is carried out. Special attention is paid to the essence and purpose of the tax potential of the regional budget. In conclusion, the article outlines the main directions for strengthening the tax potential of the regional budget.

**Keywords:** tax potential, revenues, budget of the Kaluga region, tax revenues.

Посредством поступающих доходов в бюджет субъекты РФ реализуют выполнение расходных обязательств, возложенных на них в соответствии с законодательством, что проявляется в удовлетворении различных общественных потребностей. Налоги и сборы представляют собой основной источник формирования доходной части бюджета на всех уровнях, именно по этой причине одним из самых важных аспектов по достаточной наполняемости регионального бюджета служит укрепление налогового потенциала [3].

В связи с этим стоит ознакомиться с доходами бюджета Калужской области за 2022-2024 годы, для выяснения значимости налоговых доходов (таблица 1).

Таблица 1. Динамика, состав и структура доходов бюджета Калужской области

| Наименование показателя     | 2022 г.        |                    | 2023 г.        |                    | 2024 г.        |                    |
|-----------------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|
|                             | Сумма, млн.руб | Уд.вес в % к итогу | Сумма, млн.руб | Уд.вес в % к итогу | Сумма, млн.руб | Уд.вес в % к итогу |
| Всего доходов               | 86 967         | 100                | 91 854         | 100                | 100 592        | 100                |
| из них:                     |                |                    |                |                    |                |                    |
| -налоговые доходы           | 61 156         | 70,32              | 70 828         | 77,11              | 83 171         | 82,68              |
| - неналоговые доходы        | 2 555          | 2,94               | 2 310          | 2,51               | 3 460          | 3,44               |
| - безвозмездные поступления | 23 256         | 26,74              | 18 716         | 20,38              | 13 961         | 13,88              |

Анализ таблицы 1 показал, что значительная часть доходов бюджета Калужской области приходится на налоговые поступления, их удельный вес в бюджете в среднем за анализируемый период составляет 76,7%. При этом стоит отметить, что их доля с каждым годом имеет тенденцию к росту. Так

в 2024 г. по сравнению с 2022 г. их доля увеличилась на 12,36%, а по сравнению с 2023 г. на 5,57%. За три года прирост налоговых доходов в денежном эквиваленте составил 22 млрд. руб. Доля неналоговых доходов также увеличилась в 2024 году по сравнению с предыдущими периодами, однако серьезных изменений в структуре не произошло и их прирост в денежном эквиваленте за 3 года составил всего 905 млн. руб. Кроме того, объем безвозмездных поступлений с каждым годом всё больше снижается, что также отражается в уменьшении их доли в доходах бюджета. Так соответственно в 2024 году относительно 2022 и 2023 года их доля снизилась на 12,86% и 6,5%. Такая тенденция может говорить о повышении экономической самостоятельности региона, что также подтверждается увеличением налоговых и неналоговых доходов. Таким образом, на основе данных таблицы 1 и проведенного анализа можно сделать вывод о том, что налоговые доходы являются ключевыми в структуре бюджета Калужской области и, что прикладываются значительные усилия по укреплению налогового потенциала региона [4].

В экономической науке существует множество определений налогового потенциала. Так в широком смысле налоговый потенциал можно охарактеризовать, как совокупный объем налогооблагаемых ресурсов территории. В узком смысле налоговый потенциал – это максимально возможная сумма налоговых поступлений в бюджет за определённый временной промежуток, достигаемая при условии оптимального использования ресурсов региона и его устойчивого социально-экономического развития [2].

Налоговый потенциал является сложным показателем, формирующимся под воздействием многих факторов: географических, экономических, социально-демографических, политических, финансовых и др. Налоговый потенциал включает в себя большинство важных аспектов региональной политики и служит ключевым показателем уровня развития субъекта Российской Федерации, а также оказывает значительное влияние на региональную экономику. основополагающую роль при оценке налогового потенциала региона занимает экономический потенциал, который позволяет выявить резервы роста экономической базы, включая возможности увеличения налоговых возможностей региона.

Поскольку показатель налогового потенциала неразрывно связан с величиной налоговых доходов бюджета, рассмотрим более подробно налоговые поступления Калужской области за последние 3 года (таблица 2).

Таблица 2. Динамика состав и структура налоговых доходов в бюджете Калужской области

| Наименование показателя   | 2022 г.        |                    | 2023 г.        |                    | 2024 г.        |                    |
|---|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|
|   | Сумма, млн.руб | Уд.вес в % к итогу | Сумма, млн.руб | Уд.вес в % к итогу | Сумма, млн.руб | Уд.вес в % к итогу |
| Налоговые доходы  | 61 156         | 100                | 70 828         | 100                | 83 171         | 100                |
| <b>Налоги на прибыль, доходы</b>  | 40 319         | 65,93              | 48 681         | 68,73              | 58 418         | 70,24              |
| Налог на прибыль организаций  | 18 883         | 30,88              | 24 922         | 35,19              | 28 300         | 34,03              |
| Налог на доходы физических лиц  | 21 435         | 35,05              | 23 758         | 33,54              | 30 118         | 36,21              |
| <b>Налоги на товары (работы, услуги), реализуемые на территории РФ</b>        | 14 262         | 23,32              | 15 333         | 21,65              | 17 038         | 20,49              |
| Акцизы по подакцизным товарам (продукции), производимым на территории РФ      | 14 262         | 23,32              | 15 333         | 21,65              | 17 038         | 20,49              |
| <b>Налоги на совокупный доход</b>   | 156            | 0,26               | 253            | 0,36               | 430            | 0,52               |
| <b>Налоги на имущество</b>  | 6 122          | 10,01              | 6 153          | 8,69               | 6 842          | 8,23               |
| Налог на имущество организаций  | 4 755          | 7,78               | 4 797          | 6,77               | 5 339          | 6,42               |
| Транспортный налог  | 1 367          | 2,24               | 1 356          | 1,91               | 1 503          | 1,81               |
| <b>Налоги, сборы и регулярные платежи за пользование природными ресурсами</b> | 148            | 0,24               | 221            | 0,31               | 253            | 0,30               |
| <b>Государственная пошлина</b>  | 149            | 0,24               | 187            | 0,26               | 192            | 0,23               |

Исходя из таблицы 2 можно сделать вывод, что большая часть налоговых поступлений приходится на отчисления от федеральных регулирующих налогов, а именно на налог на прибыль организаций, НДФЛ и акцизы по подакцизным товарам (продукции), производимым на территории РФ, их доля в структуре доходов в совокупности занимает около 90% за анализируемый период. При этом объём

ём поступлений доходов от этих налогов с каждым годом возрастает. Стоит отметить, что большую часть в структуре доходов, в том числе и от поступлений налогов на прибыль, доходы, занимает НДФЛ, в то время как, несмотря на рост поступлений налога на прибыль организаций в денежном эквиваленте, его удельный вес в 2024 году снизился на 3,18% по сравнению с 2022 годом.

Также весомый вес в структуре доходов занимают налоги на имущество, однако их доля с каждым годом уменьшается, а ежегодный прирост в денежном эквиваленте является достаточно незначительным. При этом значительная роль среди этих налогов отводится налогу на имущество организаций, что помимо весомой зависимости доходной части областного бюджета от поступлений налога на прибыль организаций, подтверждает значимость для региона повышения эффективности налогообложения юридических лиц [4].

Чтобы получить обоснованный показатель налогового потенциала Калужской области, рассчитаем его значения одним из методов, который основан на соотношении величины валового регионального продукта (далее – ВРП) и сумму региональных налоговых поступлений с поправкой на степень налоговой задолженности.

Для расчета оценки налогового потенциала на основании ВРП применяют следующую формулу:

$$НП = \sum LA / ВРП \times 100\%, \quad (1)$$

где НП – налоговый потенциал, %; LA – сумма всех поступивших налогов в бюджет Калужской области, млн. руб.; ВРП – валовой региональный продукт, млн. руб.

Далее, воспользуемся статистическими данными, представленные в таблице 2 и данными территориального органа Федеральной службы государственной статистики для расчета налогового потенциала в соответствии с формулой 1 и предоставим данный расчет в таблице 3 [5].

Таблица 3. Оценка налогового потенциала Калужской области (на основании ВРП) за период 2022-2024 гг.

| Наименование                           | Период  |         |         |
|--|---------|---------|---------|
|  | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
| Сумма налоговых поступлений, млн. руб. | 61 156  | 70 828  | 83 171  |
| ВРП, млн.руб.                          | 634 800 | 662 200 | 709 400 |
| Налоговый потенциал, %                 | 9,63    | 10,70   | 11,72   |

Таким образом, на основе таблицы 3 можно сделать вывод, что в целом налоговый потенциал Калужской области используется рационально, в среднем за анализируемый период наблюдается ежегодный прирост налогового потенциала на 1%.

Стоит отметить, что некоторые экономисты связывают налоговый потенциал региона только с налоговым потенциалом физических и юридических лиц, то есть не учитывают результативности работы органов власти субъектов РФ по мобилизации налоговых поступлений: усиление налогового администрирования, легализация теневых доходов и т. д. Однако уровень «работы на местах» при неизменных показателях ресурсной базы регионального образования способен значительно повысить или снизить размер налогового потенциала территории.

Здесь также нужно отметить что при определении налогового потенциала нужно особое внимание обратит на налоговую политику. Налоговая политика в регионе представляет собой совокупность экономических и правовых мер на уровне региона по совершенствованию налоговой системы в целях обеспечения финансовых потребностей региона и государства в целом, реализации запланированных политических, социальных и экономических стратегических программ путем перераспределения финансовых ресурсов, и изменения направления финансовых потоков. Таким образом, налоговый потенциал находится в тесной взаимосвязи с другими экономическими показателями, характеризующими эффективность налоговой политики: общая налоговая нагрузка, уровень налоговой нагрузки на налогоплательщиков, удельная налоговая нагрузка, уровень налоговой ёмкости и норма налогообложения [1].

То есть можно выделить, как административные направления укрепления налогового потенциала регионального бюджета, так и те, что связаны с расширением налоговой базы, её развитием, а также с повышением инвестиционной привлекательности региона. Так к административным мерам в общем виде можно отнести совершенствование работы территориальных налоговых органов по сбору налогов и сборов, в том числе повышение эффективности выявления задолженностей по ним, усиление

контроля за доходами экономических субъектов и за их имуществом, в том числе расширение мер ответственности за налоговые правонарушения и преступления и др.

К направлениям расширения налоговой базы можно отнести: разработку комплекса мер по легализации заработной платы, сокрытой от налогообложения; пересмотр в сторону снижения (отмены) критерия размера общей площади для административно-деловых зданий, торговых центров или комплексов и нежилых помещений; постепенное доведение ставок по транспортному налогу, в том числе для дорогостоящих легковых автомобилей, до максимального значения, предусмотренного НК РФ и др.

С другой стороны, к мерам повышением инвестиционной привлекательности региона можно отнести: применение инвестиционного налогового вычета и дифференциация ставок по налогу на прибыль в части зачисляемой в региональный бюджет с целью повышения инвестиционной привлекательности региона, отмена налоговых льгот, не влияющих на стимулирование инвестиционной привлекательности региона, привлечение инвестиций за счет реализации комплекса мер по стимулированию и развитию субъектов малого и среднего предпринимательства и др.

Также здесь отдельно можно выделить меры, необходимые для наращивания налоговой базы и увеличения поступлений в региональный бюджет налога на имущество организаций, а именно необходимо активно проводить поддержку инвестиционной и инновационной деятельности преимущественно в форме субсидирования процентных ставок и развития лизинга. В результате такой поддержки возрастет доля введения новых основных фондов, одновременно увеличатся объемы производства, прибыль, заработная плата и соответственно возрастут налоговые отчисления.

Таким образом, укрепление налогового потенциала регионального бюджета требует комплексного подхода, включающего как меры по повышению собираемости налогов, так и стимулирование экономического роста, и развитие предпринимательской активности.

### Список литературы

1. Гоманова, Т. К. Развитие налогового потенциала субъекта РФ как способ обеспечения сбалансированности регионального бюджета / Т. К. Гоманова, А. В. Гришанова // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2023. – № 1(73).
2. Зотиков, Н. З. Налоговый потенциал регионов как основа бюджетной системы / Н. З. Зотиков // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 5(235). – С. 62-74.
3. Рогова, Т. Н. Налоговый потенциал как элемент финансово-экономической безопасности региона / Т. Н. Рогова, А. П. Пинков // Социальные и экономические системы. – 2023. – № 2-1(41). – С. 193-202.
4. Министерство финансов Калужской области [Электронный ресурс] // Режим доступа: [minfin.admoblkaluga.ru/?ysclid=m6g6wb22a5997617004](http://minfin.admoblkaluga.ru/?ysclid=m6g6wb22a5997617004) (Дата обращения 27.01.2025 г.)
5. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калужской области [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (Дата обращения 29.01.2025 г.)

УДК 336.226.11

## НАЛОГ НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В 2025 ГОДУ: КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ИЗМЕНЕНИЙ

Чухрай Анна Александровна<sup>1</sup>, Чернова Юлия Владимировна<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, annacuhraj788@gmail.com

<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, pilip0208@gmail.com

### KEY POINTS OF CHANGES IN 2025 IN RELATION TO PERSONAL INCOME TAX

Chukhray Anna Alexandrovna<sup>1</sup>, Chernova Yulia Vladimirovna<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, annacuhraj788@gmail.com

<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, pilip0208@gmail.com

**Аннотация:** в статье рассматриваются ключевые моменты изменений, которые затрагивают НДФЛ в 2025 году в России. Проанализированы грядущие новшества в основных налоговых ставках, налогообложении материальной выгоды от экономии на процентах, налогообложении при продаже-покупке долей в уставном капитале, а также основные изменения в стандартных налоговых вычетах.

**Ключевые слова:** налог на доходы физических лиц, материальная выгода, стандартные вычеты, реформа налогообложения.

**Abstract:** the article discusses the key points of changes that affect personal income tax. The main tax rates, taxation of the material benefits of saving on interest and its calculation, as well as the main changes in standard deductions are studied.

**Keywords:** personal income tax, material benefit from saving interest, standard deductions, key points of tax changes.

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) в 2001 году заменил собой подоходный налог и более 20 лет не претерпевал сколько-нибудь радикальных реформ. Существовавшая «плоская шкала» позволяла достаточно просто администрировать данный налог и обеспечивала минимальное отклонение от его уплаты высокодоходных категорий налогоплательщиков. С 2021 года в России был введен так называемый «НДФЛ для богатых», то есть для лиц с доходами, превышающими 5млн. руб. [3].

И, только с 2025 года, реагируя на изменения экономики и социальные запросы населения в налоговое законодательство были внесены достаточно серьезные изменения, которые касаются налога на доходы физических лиц.

В связи с данными новшествами появляется многоступенчатая налоговая шкала для основной налоговой базы в виде различных доходов, которые получает налогоплательщик, в том числе в виде заработной платы. Вся информация представлена в Федеральном законе №176-ФЗ от 12.07.2024 г. «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» [1].

С 2025 года будет введена прогрессивная шкала налогообложения НДФЛ – появятся пять ставок вместо действующих двух (таблица 1).

Таблица 1 – Прогрессивная шкала налогообложения доходов физических лиц в РФ с 2025 г.

| Ставка | Величина дохода                    |
|--------|------------------------------------|
| 13%    | Для доходов до 2,4 млн. руб. в год |
| 15%    | От 2,4 млн. до 5 млн. руб. в год   |
| 18%    | От 5 млн. до 20 млн. руб. в год    |
| 20%    | От 20 млн. до 50 млн. руб. в год   |
| 22%    | Свыше 50 млн. руб. в год           |

Однако, повышенные ставки станут применяться не ко всей сумме полученного дохода, а только к сумме превышения. Например, при доходе в размере 4 млн. руб. в год, 15% будет использоваться только к 1,6 млн. руб. (4 млн. - 2,4 млн.), а 2,4 млн. руб. будут облагаться по ставке 13%.

Несмотря на появление прогрессивной шкалы, состоящей из пяти ступеней, она далеко не единственная и, к сожалению, ситуация достаточно усложняется. Вторая шкала, которая действует в настоящий момент и включает две ставки: 13% и 15%. Переход с одной ставки на другую осуществляется на границе в 2,4 млн. руб. Данная шкала применяется к совокупности налоговых баз в виде доходов по ценным бумагам, доходов от продажи имущества, долей, акций; и отдельно она применяется к дивидендам. То есть в данном случае дивиденды попадают под двухступенчатую шкалу, но с другими доходами, которые тоже попадают под эту шкалу, не суммируются.

В связи с пятиступенчатой шкалой необходимо обращать внимание, во-первых, на дивиденды, то есть порог 15% ставки снизился с 5 млн. до 2,4 млн. руб.

Далее необходимо отметить, что вышеприведенная шкала применяется только к налоговым резидентам, а если происходит выплата дивидендов лицу, которое им не является, то вся сумма дивидендов будет облагаться по ставке 15%. Эта ставка указана в пункте 3 ст. 224 НК РФ. Данный пункт не меняется.

Для территорий Крайнего Севера, а также местностей, которые приравнены к таким территориям будет применяться специальная налоговая база. Это новый пункт 6.2, который появляется в ст. 210 НК РФ, начиная с 2025 года. Ставки налогообложения представлены в п. 1.2 ст. 224 НК РФ (таблица 2).

Таблица 2 – Ставки налогообложения НДФЛ для территорий Крайнего Севера с 2025г.

| Ставка              | Величина дохода             |
|---------------------|-----------------------------|
| 13%                 | До 5 млн. руб. включительно |
| 650 тыс. руб. и 15% | Свыше 5 млн. руб.           |

В данную налоговую базу входят доходы в виде районного коэффициента и процентной надбавки к заработной плате тех сотрудников, которые трудятся в районах Крайнего Севера или приравненных к нему местностях.

Рассмотрим, как будет идти расчет. Например, гражданин трудится в районе Крайнего Севера. Его заработная плата, кроме процентной надбавки и районного коэффициента, попадает под пятиступенчатую шкалу налогообложения. Сюда входят: заработная плата, отпускные, вахтовые надбавки, которые свыше 700 руб. в день, командировочные, премии и т.д. Однако, так как здесь имеются районные коэффициенты и процентные надбавки, то они будут рассматриваться как отдельная налоговая база, которая суммируется только между собой и больше ни с какими прочими доходами. Эта отдельная налоговая база будет облагаться по ставке 13% пока не достигнет более чем 5 млн. руб. Если же такой доход превысит 5 млн. руб., то на сумму свыше будет использоваться ставка 15%.

Однако, если на Севере работает человек, который не является налоговым резидентом РФ, то все доходы вместе с районным коэффициентом и процентной надбавкой попадают под базовую шкалу.

С 2025 года произойдет целый ряд изменений касательно материальной выгоды от экономии на процентах. Начиная с 1 января 2025 года, в силу новой редакции ст. 212 НК РФ, начинает облагаться выгода от экономии на процентах в том случае, если заемные и кредитные средства гражданин получает не просто от своего работодателя или взаимозависимого с этим налогоплательщиком лица, а еще и взаимозависимого с работодателем налогоплательщика лица. Например, существует организация, в которой работают сотрудники и есть аффилированный с данной организацией банк (такая ситуация не редкость для вертикально интегрированных холдингов). Если сотрудникам в аффилированном банке выдают кредиты менее чем под 2/3 ставки рефинансирования Банка России – то с 2025 года в данном случае у них появится материальная выгода.

Во-вторых, в нынешней редакции ст. 212 НК РФ предусмотрено, что если работник получает от организации заем на новое строительство, на приобретение жилого дома, квартиры, земельного участка для индивидуального строительства и т.д., то в этом случае материальная выгода не возникает и налог с неё не считается. Однако если организация выдала заём целевого характера, где в договоре было указано, что он, например, на покупку квартиры, то неважно, в каком году был выдан этот заём, начиная с января 2025 года необходимо будет считать материальную выгоду и облагать ее налогом на доходы физических лиц по ставке 35%. Это не означает, что придется пересчитывать выгоду и НДФЛ за все предыдущие годы, но, если работник до сих пор расплачивается за указанный взятый заём, то с января 2025г. потребуется рассчитать материальную выгоду и налог на неё.

В-третьих, нововведение в ч. 1 п.2 ст. 212 НК РФ меняет подход к определению суммы материальной выгоды от экономии на процентах. Выгода будет определяться как 2/3 от минимальной ставки ЦБ из действующих на дату заключения договора с работником и на дату фактического получения дохода. Например, на данный момент ставка ЦБ составляет 19%, а в момент, когда сотрудник получал заем от организации она составляла, допустим, 14%. В этом случае для расчета материальной выгоды необходимо взять 2/3 от минимального значения из этих двух ставок. А так как в последнее время ключевая ставка достаточно высока и имеет тенденцию к постоянному росту, то многим налогоплательщикам «повезёт» и будет взято меньшее из значений.

Таким образом, формула для расчета материальной выгоды будет иметь следующий вид:

$$МВ = СЗ \times (2/3 \times СтЦБ - СтЗ) / ДГ \times ДЗ, \quad (1)$$

где МВ – материальная выгода; СЗ – сумма займа; СтЦБ – ставка рефинансирования ЦБ РФ; СтЗ – ставка по займу; ДГ – количество дней в году: 365 или 366; ДЗ – количество дней пользования займом, в том числе беспроцентным.

На этом нововведения в налоговом законодательстве в сегменте НДФЛ не заканчиваются. В 2025 году произойдут очень серьезные изменения в отношении налогообложения сделок, связанных с приобретением долей в уставном капитале. С 1 января 2025 года при покупке доли в уставном капитале организации по цене ниже рыночной образуется материальная выгода, которую придется облагать налогом по ставке от 13% до 15% в зависимости от того, какую сумму получилось сэкономить и какая в целом величина доходов по операциям с долями. Раньше это работало лишь в отношении ценных бумаг, а с 2025 года будет применяться и к долям в уставном капитале. В редакции ст. 212 НК РФ под рыночной стоимостью понимается соответствующая стоимость, приходящаяся на эту часть в уставном капитале доли чистых активов общества на последнюю отчетную дату.

Например, налогоплательщик приобретает 50% доли в уставном капитале ООО «Х». Необходимо взять последнюю имеющуюся бухгалтерскую отчетность, рассчитать величину чистых активов и, так как приобретается 50%, нужно разделить величину чистых активов на 2. Это и будет рыночная стоимость доли. Допустим, в нашем примере получилась сумма равная 3 млн. руб., которую налогоплательщик приобретает за 2 млн. руб. Возникает материальная выгода в размере 1 млн. руб. и именно эта сумма будет облагаться НДФЛ по ставке 13%, так как полученное значение меньше 2,4 млн. руб. Данные изменения касаются в большей степени тех налогоплательщиков, кто покупал доли в уставных капиталах по цене ниже рыночной.

Также появляются новации, которые вносятся Федеральным законом №176-ФЗ - изменения в п.17.2 ст.217 НК РФ. Нововведения касаются тех, кто продает доли в уставном капитале существует правило, что если налогоплательщик владеет долей в уставном капитале более 5 лет, то её можно продать за любую сумму, которую не сравнивают с рыночной ценой и обложения НДФЛ не возникает. Здесь главным условием было «выдержать» пятилетний срок. В целом данное правило сохраняется, но приобретает две оговорки. Во-первых, эта льгота сохраняется только в отношении налоговых резидентов. В отношении тех, кто налоговым резидентом РФ не является – данная преференция работать не будет. Во-вторых, в том случае, если рыночная стоимость доли высока, то при её продаже более чем за 50 млн. руб. сумма превышения будет облагаться налогом. Нововведения заставляют задуматься, когда лучше совершить сделку по продаже.

Следующее новшество касается законопроекта, который сейчас находится в Совете Федерации. Речь идет о новой редакции п.1 ст. 217 НК РФ в части налогообложения выплат при увольнении. На данный момент правило следующее: ни НДФЛ, ни страховыми взносами не облагаются выплаты при увольнении, включая и выходное пособие, и выплаты на период трудоустройства, если они не превышают трех средних заработков, а на Севере шести средних заработков.

В России существует два способа расчета среднего заработка. Один установлен для выплат по «больничным» и детских пособий. Другой определен в постановлении Правительства для иных целей: отпускные, командировочные, выходные пособия, оплата «донорских дней», вынужденных прогулов и т.д. Платить выходное пособие должны из расчета среднего заработка по правилам ТК РФ, где освобождается от обложения НДФЛ сумма трёх средних заработков, рассчитанных как для больничных. По страховым взносам никаких изменений не произойдет.

Кроме того, существенные изменения произойдут в отношении вычетов.

Появляется абсолютно новый вычет за сдачу нормативов ГТО. Вычет составляет 18 тыс. руб. единовременно для человека, который выполнил норматив и награжден знаком отличия, а также для

тех, кто подтвердил полученный знак. Он предоставляется в том налоговом периоде, когда норматив ГТО был выполнен или подтвержден. При этом выплата может произойти сразу или разбита на год. Вычет предоставляется за соответствующий налоговый период при условии прохождения налогоплательщиком диспансеризации в этом же календарном году.

Кроме того, реформируются и стандартные вычеты на детей. Вычет на первого ребенка не меняется и составляет 1400 руб. как и было. На второго ребенка величина вычета составит 2800 руб. На третьего и каждого последующего – 6000 руб.

На ребенка - инвалида вычет остается 12000 руб., но будет распространяться не только на родителей, но и на опекунов, попечителей и приемных родителей и супругов приемных родителей. Потому что для них на сегодняшний день этот вычет составляет 6000 руб.

Также происходят перемены касательно порядка предоставления вычетов. В новой редакции пп.4 ч.1 ст.218 НК РФ определено, что вычеты на детей можно предоставлять без подачи заявления налогоплательщиком, но с подачей документов. Закон теперь обязывает налогоплательщика проинформировать налогового агента об изменении оснований или прекращения оснований для предоставления вычета. Что касается детей от 18 до 24 лет, которые находятся на дневной форме обучения, здесь ничего не меняется.

Также вычет на детей будет предоставляться до того месяца, в котором доход налогоплательщика превысит совокупную величину с начала года в 450 тыс. руб., а не 350 тыс. руб. как это действовало в настоящее время.

Таким образом, с января 2025 года в силу вступает достаточно много нововведений и изменений касательно налогового законодательства РФ, в том числе и в плане НДФЛ. Несмотря на различные мнения, можно констатировать, что в данной реформе есть как положительные, так и отрицательные моменты. Следует отметить, что большинство изменений достаточно тщательно проработаны, но ряд новшеств до настоящего времени ещё находится в форме законопроектов и пока не были опубликованы, поэтому нельзя с уверенностью сказать, насколько эффективно будут действовать нововведения. Но, также стоит подчеркнуть, что сейчас ФНС России находится на принципиально новом уровне возможностей контроля и сбора налогов, нежели в начале своего становления, поэтому реформы обязательно станут действенным механизмом развития экономики нашего государства.

#### Список литературы:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/?ysclid=m1yp366bq302540992](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/?ysclid=m1yp366bq302540992) (дата обращения: 07.10.2024).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/?ysclid=m1yp9tsi7w276393497](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=m1yp9tsi7w276393497) (дата обращения: 07.10.2024).
3. История НДФЛ в России. □ URL: <https://tass.ru/ekonomika/20931263> (дата обращения: 07.10.2024).
4. Федеральный закон «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» от 12.07.2024 г. № 176-ФЗ // КонсультантПлюс. □ URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_480697/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_480697/) (дата обращения: 07.10.2024).
5. Федеральная налоговая служба: официальный сайт. URL: <https://www.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 07.10.2024).

УДК 336.14

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ПУТИ УКРЕПЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БАЗЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ

Алешина Дарья Сергеевна<sup>1</sup>, Костина Ольга Ивановна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, aleshina\_169@mail.ru<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, olgak861@yandex.ru

## FEATURES OF FORMATION AND WAYS OF STRENGTHENING THE FINANCIAL BASE OF REGIONAL BUDGETS

Aleshina Daria Sergeevna<sup>1</sup>, Kostina Olga Ivanovna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, aleshina\_169@mail.ru<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, olgak861@yandex.ru

**Аннотация.** В работе рассмотрено понятие финансовой базы региона. Приведены особенности формирования финансовой базы региональных бюджетов. Рассмотрены основные источники формирования доходной части бюджетов регионов. Проведен анализ динамики доходов бюджетов субъектов РФ. Рассмотрены основные проблемы формирования эффективной финансовой базы регионов. Определены пути укрепления финансовой базы регионального бюджета.

**Ключевые слова:** финансовая база, доходы, региональный бюджет, налоговые доходы, межбюджетные трансферты.

**Annotation.** The paper considers the concept of the financial base of the region. The features of the formation of the financial base of regional budgets are given. The main sources of formation of the revenue part of the budgets of the regions are considered. The analysis of the dynamics of budget revenues of the subjects of the Russian Federation is carried out. The main problems of forming an effective financial base of the regions are considered. Ways to strengthen the financial base of the regional budget have been identified.

**Key words:** financial base, revenues, regional budget, tax revenues, interbudget transfers.

Региональные финансы являются одной из ключевых составляющих всей системы государственных финансов. От особенностей формирования и эффективности использования региональных финансов будет зависеть уровень социально-экономического развития соответствующего субъекта Российской Федерации. Совокупность всех финансовых ресурсов, которые находятся в распоряжении региона и необходимы для решения задач местного значения называют финансовой базой региона. Именно от состояния финансовой базы будет зависеть стабильное функционирование соответствующей территории, качество реализации социальных программ и развития инфраструктуры, способность региона отвечать по своим обязательствам и решать другие задачи.

Финансовая база регионального бюджета представляет собой совокупность доходов, которые поступают в распоряжение региональных органов власти и используются для финансирования расходов, связанных с обеспечением социально-экономического развития территории. Формирование финансовой базы регионального бюджета имеет ряд особенностей, отличающих его от формирования бюджетов других уровней.

Основные источники формирования финансовой базы бюджета региона можно разделить на 3 группы:

1. Налоговые доходы;
2. Неналоговые доходы;
3. Межбюджетные трансферты.

Налоговые доходы, как правило, имеют больший удельный вес в общем объеме всех доходных поступлений в бюджете регионов. В соответствии с Бюджетным Кодексом РФ зачислению в бюджет региона подлежат налоговые доходы от следующих региональных налогов (100% по нормативу):

1. Налог на имущество юридических лиц;
2. Налог на игорный бизнес;

### 3. Транспортный налог.

Однако в некоторых регионах наибольший объем налоговых доходов может приходиться именно на регулирующие налоги, которые зачисляются в федеральный и региональный бюджет в соответствии с установленными нормативами. Так, например, федеральный налог на прибыль, взимаемый по ставке 20% (с 2017 по 2024 гг.) подлежал поступлению в федеральный бюджет в размере 3%, а остальные 17% поступали в региональный бюджет. Помимо налога на прибыль, к регулирующим налогам можно отнести налог на доходы физических лиц, некоторые виды акцизов, налог на добычу общераспространенных полезных ископаемых и сбор за пользование объектами животного мира.

К неналоговым доходам региональных бюджетов можно отнести следующие статьи:

- Доходов от использования и продажи имущества, находящегося в государственной собственности субъектов РФ;

- Доходы от оказания государственных услуг;

- Доходы от сдачи недвижимости и земли в аренду;

- Штрафы, санкции, пени.

К межбюджетным трансфертам, передаваемые из федерального бюджета в региональные для обеспечения их сбалансированности, относятся:

- Дотации, которые предоставляются на выравнивание бюджетной обеспеченности;

- Субсидии, которые предоставляются на конкретные цели, например, на реализацию федеральных целевых программ на условиях софинансирования;

- Субвенции, которые направляются на финансирование отдельных полномочий, делегированных региону.

Несмотря на разнообразие источников доходов, региональные бюджеты нередко сталкиваются с рядом трудностей. Одной из ключевых проблем на протяжении многих лет является неравномерность в распределении доходов между регионами. Причинами такого дисбаланса в объеме доходов бюджетов субъектов РФ являются: различия в экономическом потенциале регионов, природно-ресурсный потенциал, численность населения и уровень социально-экономического развития региона в целом. Именно поэтому, сопоставляя объемы доходов региональных бюджетов РФ и их динамику, можно заметить заметные различия.

Так, рост доходов консолидированных бюджетов регионов в 2023 году был зафиксирован в 69 регионах. Регионы с наиболее высоким ростом доходов представлены в таблице 1. Такой высокий рост обуславливается заметным увеличением налоговых и неналоговых поступлений в бюджеты данных регионов. Лидерами по объему доходов регионального бюджета в России в 2024 году неизменно являются следующие регионы: Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Краснодарский край, Свердловская область, Республика Татарстан. Говоря о межрегиональном неравенстве по уровню доходов, стоит отметить, что в 2024 году доходы регионального бюджета города Москвы составили 4,3 трлн рублей, в то время как вместе взятые доходы остальных субъектов РФ составили 13,9 трлн рублей. Это лишь подтверждает яркий контраст в финансовой обеспеченности региональных бюджетов страны.

Таблица 1 – Регионы с самым высоким ростом доходов бюджета

| Субъект                    | Доходы, млн.руб. |         |         | 2023г в % к: |        |
|----------------------------|------------------|---------|---------|--------------|--------|
|                            | 2021г            | 2022г   | 2023г   | 2021г        | 2022г  |
| Нижегородская область      | 288 164          | 331 519 | 396 804 | 137,70       | 119,69 |
| Ленинградская область      | 208 061          | 239 233 | 306 088 | 147,11       | 127,95 |
| Свердловская область       | 427 622          | 450 919 | 537 255 | 125,64       | 119,15 |
| Тюменская область          | 274 276          | 267 982 | 353 591 | 128,92       | 131,95 |
| Ханты-Мансийский АО        | 336 818          | 367 971 | 505 097 | 149,96       | 137,27 |
| Липецкая область           | 127 730          | 111 340 | 136 106 | 106,56       | 122,24 |
| Смоленская область         | 71 791           | 79 290  | 98 138  | 136,70       | 123,77 |
| Республика Адыгея (Адыгея) | 40 474           | 44 171  | 54 821  | 135,45       | 124,11 |

Однако в то же время в 16 регионах нашей страны за аналогичный период доходы заметно снизились. Самый низкий рост доходов регионального бюджета был зафиксирован в следующих субъектах РФ (табл.2). Объяснить такую динамику можно сильной зависимостью данных регионов от безвозмездных поступлений, объем которых был сокращен.

Таблица 2 – Регионы с самым низким ростом доходов бюджета

| Субъекты             | Доходы, млн.руб. |        |        | 2023г в % к: |       |
|----------------------|------------------|--------|--------|--------------|-------|
|                      | 2021г            | 2022г  | 2023г  | 2021г        | 2022г |
| Ненецкий АО          | 29 633           | 33 930 | 28 249 | 95,33        | 83,26 |
| Республика Ингушетия | 32 074           | 40 567 | 34 980 | 109,06       | 86,23 |
| Республика Мордовия  | 56 397           | 75 966 | 62 670 | 111,12       | 83,60 |
| Республика Хакасия   | 46 549           | 59 087 | 51 851 | 111,39       | 87,75 |

В анализируемом периоде налоговые и неналоговые доходы имели положительную динамику роста, что обеспечило увеличение финансовой базы многих субъектов. Объем безвозмездных поступлений бюджетам регионов заметно сократился, что в свою очередь привело к уменьшению финансовой базы соответствующих субъектов, у которых доля межбюджетных трансфертов в доходах бюджета была наиболее высокой.

Далее проанализируем объем межбюджетных трансфертов, выделенных федеральным бюджетом всем 89 субъектам РФ в 2023 году. Так, объем межбюджетных трансфертов, выделяемых федеральным бюджетом в региональные, в 2023 году заметно уменьшился, по сравнению с предыдущим годом (рис. 1):

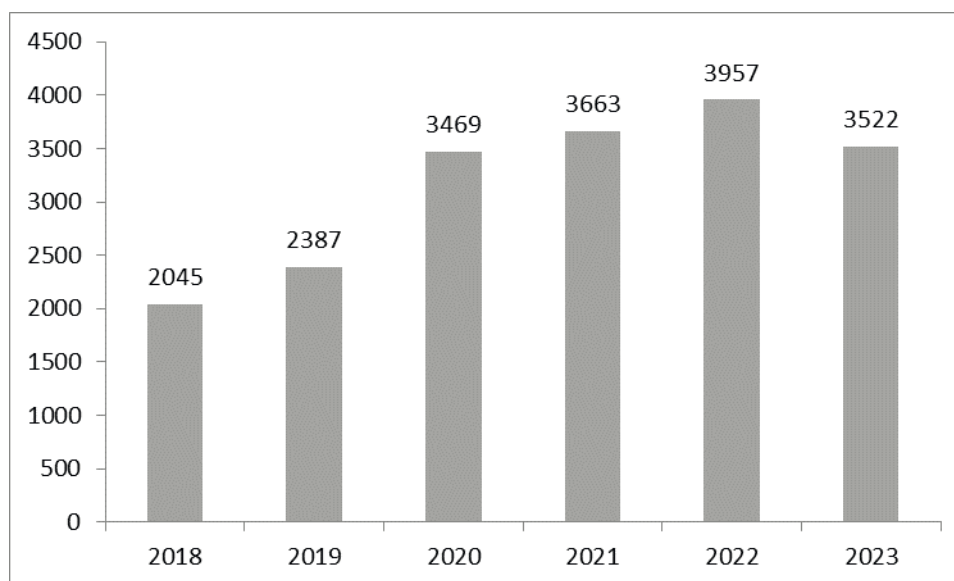


Рисунок 1. Динамика объема межбюджетных трансфертов региональным бюджетам всех 89 субъектов РФ, млрд.руб.

Кроме межрегионального неравенства в распределении доходов, можно выделить и другие проблемы формирования финансовой базы региональных бюджетов:

- Сильная зависимость региона от межбюджетных трансфертов. Многие регионы сильно зависят от федеральной помощи, что снижает их самостоятельность и способность к стратегическому планированию.

- Низкая собираемость налогов. Недостаточная эффективность налогового администрирования приводит к тому, что значительная часть потенциальных доходов не поступает в бюджет.

- Ограниченные возможности для привлечения инвестиций. Отсутствие развитой инфраструктуры и неблагоприятный деловой климат затрудняют привлечение частных инвестиций, что могло бы способствовать росту доходов.

- Влияние внешних факторов: Финансовая база региональных бюджетов может подвергаться воздействию внешних факторов, таких как экономические кризисы, изменения цен на мировых рынках и т.д. Эти факторы могут привести к снижению доходов региональных бюджетов и ухудшению их финансового положения.

Именно поэтому, в целях преодоления вышеперечисленных проблем и обеспечения финансовой устойчивости региона необходимо находить новые пути укрепления финансовой базы регионального бюджета.

Основное направление укрепления финансовой базы регионов заключается в увеличении собственных, или закреплённых, доходов. Эти средства принадлежат субъекту бюджетного права и полностью или частично на постоянной основе поступают непосредственно в соответствующий бюджет, минуя вышестоящие уровни. На данный момент такие доходы составляют около 1/5 части общего объема региональных бюджетов и пока не являются главным источником их формирования.

Поскольку налоговые доходы имеют достаточно большой удельный вес в бюджете региона, то улучшение методов контроля за сбором налогов, внедрение современных информационных систем и усиление ответственности налогоплательщиков позволят увеличить налоговые поступления и является одним из важных путей укрепления финансовой базы региона.

Нельзя не упомянуть безвозмездные поступления, выделяемые из вышестоящего бюджета в качестве финансовой помощи нуждающимся субъектам для выравнивания бюджетной обеспеченности и уровня социально-экономического развития всех территорий. Межбюджетные трансферты являются несовершенным источником доходной части бюджета региона, поскольку могут создавать иждивенческие настроения у региональных властей и вызывать сильную зависимость регионального бюджета от такого вида помощи. Именно поэтому одним из путей укрепления финансовой базы региона может стать улучшение межбюджетного взаимодействия. Необходимо сделать так, чтобы межбюджетные трансферты становились стимулом для наращивания собственной доходной базы региона, способствовали развитию хозяйственной инициативы субъекта.

Помимо вышесказанного, укрепить финансовую базу можно за счет привлечения инвестиций в регион. Так, реализация инвестиционных проектов, создание специальных экономических зон и индустриальных парков, а также активное продвижение региона на международных рынках поможет привлечь капитал и укрепить экономику.

Помимо доходов бюджета и источников их формирования, на состояние финансовой базы региона непосредственное влияние оказывают расходы бюджета, их объем, динамика и основные направления использования средств бюджета. Поэтому еще одним из путей укрепления финансовой базы региона является рационализация расходов бюджета. Оптимизируя расходы, можно высвободить дополнительные средства для инвестирования в перспективные направления. Это может включать сокращение неэффективных затрат, автоматизацию процессов и внедрение новых технологий.

В заключение можно отметить, что формирование и укрепление финансовой базы региональных бюджетов требуют комплексного подхода, учитывающего как экономические, так и социальные аспекты. Реализуя предложенные меры, регионы смогут значительно повысить свою финансовую устойчивость, что будет способствовать улучшению качества жизни населения и ускорению социально-экономического развития.

### Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 15.02.2016, с изм. от 30.03.2016). [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/).
2. Региональные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов / Л. Л. Игониной [и др.] ; под редакцией Л. Л. Игониной. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 581 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16406-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/536735> (дата обращения: 21.01.2025).
3. Костина О.И., Романова Г.И. Неналоговые поступления и их роль в формировании доходов бюджета калужской области/ Костина О.И., Романова Г.И.// Калужский экономический вестник. – 2021. – № 1. – С. 49-51.

3. Ниналалова, Ф.И. Проблемы формирования и направления укрепления доходной базы бюджетов субъектов РФ / Ф.И. Ниналалова, К.Х. Рамазанов // Вестник Дагестанского государственного университета. – 2014. – № 5. – С. 110-118. – ISSN 1814-1390. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/291896> (дата обращения: 20.01.2025).
4. Потапова Е.В., Иванова Я.Н., Костина О.И. Доходы бюджета города калуги и пути укрепления финансовой базы [текст] / Потапова Е.В., Иванова Я.Н., Костина О.И. // Интеграция наук. – 2019. – № 1(24). – С. 164-167
5. Бюджет субъекта РФ - составная часть бюджетной системы РФ // Образовательный портал «Справочник». – Дата последнего обновления статьи: 23.04.2024. – URL [https://spravochnick.ru/finansy/byudzhet\\_subekta\\_rf\\_-\\_sostavnaya\\_chast\\_byudzhethnoy\\_sistemy\\_rf/](https://spravochnick.ru/finansy/byudzhet_subekta_rf_-_sostavnaya_chast_byudzhethnoy_sistemy_rf/) (дата обращения: 09.11.2024).

УДК 336.647

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**Аккуратова Анастасия Сергеевна<sup>1</sup>, Костина Ольга Ивановна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, anastasiaakkuratova31361@gmail.com<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, olgak861@yandex.ru**MODERN METHODS OF FINANCIAL SECURITY ASSESSMENT A COMMERCIAL  
ORGANIZATION**Akkuratova Anastasia Sergeevna<sup>1</sup>, Kostina Olga Ivanovna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, anastasiaakkuratova31361@gmail.com<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, olgak861@yandex.ru

**Аннотация:** в работе рассматриваются теоретические основы современных методов оценки финансовой безопасности коммерческой организации на основе анализа её финансового состояния, показатели эффективности финансовой безопасности и их границы нормы, а также выделяются основные направления для укрепления и совершенствования финансовой безопасности крупного бизнеса.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, методы оценки финансовой безопасности, анализ финансового состояния, коммерческая организация.

**Abstract:** the paper examines the theoretical foundations of modern methods for assessing the financial security of a commercial organization based on an analysis of its financial condition, indicators of the effectiveness of financial security and their limits of the norm, and highlights the main directions for strengthening and improving the financial security of large businesses.

**Keywords:** economic security, methods of financial security assessment, financial condition analysis, commercial organization.

Финансовая безопасность коммерческой организации является одной из важнейших составляющих экономической безопасности не только самой организации, но и государства в целом. Финансовая безопасность является фундаментальной основой стабильного развития организации, её конкурентоспособности и востребованности в условиях рыночной экономики, а вместе с тем помогает развитию региона, в котором эта организация осуществляет свою деятельность.

Единое, общепринятое и закреплённое в законодательстве понятие термина «финансовая безопасность» на сегодняшний день до сих пор отсутствует, так как используется в научной экономической сфере относительно недавно. Учёные-экономисты не сходятся во мнениях по поводу этого понятия, поэтому трактуют «финансовую безопасность» по-разному, выделяя её отдельные характеристики. Некоторые экономисты утверждают, что финансовая безопасность должна обеспечивать защиту организации от внутренних и внешних факторов, другие же приравнивают понятие «финансовой безопасности» с понятием «финансовой устойчивости». Два этих термина являются схожими по своему определению, однако нельзя сказать, что это одно и то же. Скорее финансовая устойчивость влияет на финансовую безопасность и дополняет её, поэтому между ними возникает неразрывная связь. Финансовая устойчивость – это необходимое условие для обеспечения финансовой безопасности в организации. Но если организация обладает финансовой устойчивостью, то нельзя на 100% утверждать о её финансовой безопасности. Иные эксперты размышляют о финансовой безопасности как об инструменте обеспечения стабильности финансового состояния организации.

По нашему мнению, финансовая безопасность коммерческой организации – это такое финансовое состояние организации, при котором она наиболее эффективно формирует, распределяет и использует свои финансовые ресурсы, обеспечивая устойчивость к внешним и внутренним финансовым угрозам, а также стабильность и эффективность функционирования организации в текущем периоде и её развития и будущем периоде.

Актуальность данной темы обуславливается реалиями современного мира, а именно совокупностью внутренних и внешних факторов-угроз, которые могут повлиять на финансовую безопасность любой коммерческой организации.

К внутренним факторам можно отнести снижение платежеспособности организации, уменьшение стоимости её активов вследствие инфляционных процессов, уменьшение объема продаж в связи со снижением платежеспособного спроса на производимые товары (оказываемые работы, услуги), снижение основных экономических показателей деятельности организации, некачественное управление финансовыми ресурсами компании и так далее.

Говоря о внешних факторах, необходимо выделить нестабильное состояние экономики России после начала специальной военной операции на территории Украины, экономические санкции со стороны недружественных государств, совершенствование технологий и цифровизация большинства экономических процессов, колебания курса валют, уход иностранных компаний из России, введение и вступление в силу налоговой реформы, изменения законодательства в целом и многое другое.

Управленческому аппарату коммерческой организации необходимо иметь должный уровень подготовки и знания, с помощью которых он сумеет предупредить негативное воздействие этих факторов для сохранения и укрепления финансовой безопасности. Эффективной работы организации можно добиться только в том случае, если управленческий аппарат будет регулярно и качественно отслеживать показатели финансового состояния организации, то есть её ликвидность, платежеспособность, кредитоспособность, финансовую устойчивость и деловую активность. Основными источниками информации для оценки финансовой безопасности могут служить такие документы, как: бухгалтерский баланс, отчёт о финансовых результатах, отчёт о движении денежных средств, отчёт об изменении капитала, данные из первичных документов и т.д.

Так, как нет единого подхода к определению термина «финансовая безопасность», не существует и единого подхода к методам её оценки. В научной литературе авторы отталкиваются от понятийной составляющей. Основными методами оценки финансовой безопасности являются:

- метод на основе анализа денежных потоков организации,
- метод на основе определения типа финансовой устойчивости организации,
- метод на основе балльной оценки,
- метод на основе прогнозирования банкротства,
- индикаторный метод и т.д.

Метод, основанный на анализе денежных потоков, характеризуется исследованием деятельности организации в текущем периоде, принятием управленческим аппаратом инвестиционных и финансовых решений. Концепция расчётов в данном методе строится на основании утверждения о достаточности притоков денежных средств организации для покрытия его оттоков, связанных с инвестированием, по А. Шеремету. Таким образом формула оценки финансовой безопасности будет выглядеть следующим образом (формула 1):

$$\text{ЧДП}_{\text{оп}} + \text{ЧДП}_{\text{фин}} > \text{ЧДП}_{\text{ин}} \quad (1)$$

где  $\text{ЧДП}_{\text{оп}}$  – это чистый денежный поток от операционной деятельности организации,  $\text{ЧДП}_{\text{фин}}$  – это чистый денежный поток от финансовой деятельности организации и  $\text{ЧДП}_{\text{ин}}$  – это чистый денежный поток от инвестиционной деятельности организации. Соответствие показателей данной формуле означает достаточную финансовую безопасность организации. Обычно, этот метод оценки применяют для формирования оперативных (срочных) отчётов, так как он не учитывает особенности отраслевой принадлежности коммерческой организации, а также не имеет границ нормативных значений.

Методика оценки финансовой безопасности компании на основе определения типа финансовой устойчивости предполагает исследование оптимального размера оборотных средств для обеспечения нормальной работы производства и сбыта продукции в организации. Предлагается использовать такие показатели, как:

1. избыток или недостаток собственных оборотных средств ( $\pm\text{Фс}$ ),
2. избыток или недостаток собственных оборотных средств, среднесрочных и долгосрочных кредитов и займов ( $\pm\text{Фт}$ ),
3. избыток или недостаток оборотных средств в целом ( $\pm\text{Фн}$ ).

В данном методе оценки определяются границы нормы оценочных показателей, в соответствии с которыми выделяются 5 типов финансовой безопасности средни типам финансовой устойчивости

организации (таблица 1). Несмотря на то, что данный метод оценки отражает финансовую безопасность со стороны производственной и сбытовой деятельности, он не учитывает, например, показатели рентабельности, деловой активности, конкурентоспособности и возможного банкротства организации, поэтому вызывает сомнения со стороны практического применения.

Таблица 1 – Определение типа финансовой безопасности коммерческой организации в соответствии с нормативными значениями показателей оборотных средств

| Норматив оценочных показателей                                  | Тип финансовой устойчивости        | Тип финансовой безопасности              |
|---|------------------------------------|--|
| $\pm\Phi_c \geq 0, \pm\Phi_T \geq 0, \pm\Phi_H \geq 0$          | Абсолютная финансовая устойчивость | Абсолютная финансовая безопасность       |
| $\pm\Phi_c \approx 0, \pm\Phi_T \approx 0, \pm\Phi_H \approx 0$ | Нормальная финансовая устойчивость | Нормальный тип финансовой безопасности   |
| $\pm\Phi_c < 0, \pm\Phi_T \geq 0, \pm\Phi_H \geq 0$             | Неустойчивое финансовое положение  | Нестабильный тип финансовой безопасности |
| $\pm\Phi_c < 0, \pm\Phi_T < 0, \pm\Phi_H \geq 0$                | Критическое финансовое положение   | Критический тип финансовой безопасности  |
| $\pm\Phi_c < 0, \pm\Phi_T < 0, \pm\Phi_H < 0$                   | Кризисное финансовое состояние     | Кризисный тип финансовой безопасности    |

Следующая методика – оценка финансовой безопасности коммерческой организации на основе балльной оценки – также связана с показателями финансовой устойчивости. Для оценки используются относительные показатели финансовой устойчивости, такие как коэффициент автономии, мультипликатор собственного капитала, плечо финансового рычага, коэффициент покрытия инвестиций, коэффициент маневренности, коэффициенты обеспеченности и т.д. каждый из этих показателей рассчитывают и присваивают результативному показателю оценку исходя из пятибалльной шкалы. Относительные показатели финансовой устойчивости разделяют на 3 группы:

1. Коэффициенты, характеризующие финансовую независимость организации;
2. Коэффициенты, характеризующие состояние оборотных средств;
3. Коэффициенты, характеризующие состояние основных средств.

Далее баллы по каждой группе коэффициентов суммируются и переводятся в процентное значение таким образом, чтобы максимальный вес оценки группы коэффициентов составлял 100%. Затем, в соответствии с нормативными границами значений сумм баллов, как и в предыдущем методе, определяются типы финансовой устойчивости и финансовой безопасности, а также присваивается класс организации (таблица 2).

Таблица 2 – Определение типа финансовой безопасности коммерческой организации по методу балльной оценки

| Норматив оценочных показателей | Тип финансовой устойчивости        | Тип финансовой безопасности              | Класс коммерческой организации |
|--------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------|
| 100-97 баллов                  | Абсолютная финансовая устойчивость | Абсолютная финансовая безопасность       | 1-й класс                      |
| 96-67 баллов                   | Нормальная финансовая устойчивость | Нормальный тип финансовой безопасности   | 2-й класс                      |
| 66-37 баллов                   | Неустойчивое финансовое положение  | Нестабильный тип финансовой безопасности | 3-й класс                      |
| 36-11 баллов                   | Критическое финансовое положение   | Критический тип финансовой безопасности  | 4-й класс                      |
| 10-0 баллов                    | Кризисное финансовое состояние     | Кризисный тип финансовой безопасности    | 5-й класс                      |

Метод оценки финансовой безопасности на основе прогнозирования банкротства компании относительно недавно начал пользоваться практической популярностью в России, однако иностранные организации применяют его, как основной метод для оценки финансовой безопасности своих корпораций. Концепция данного метода проста: чем выше вероятность банкротства – тем ниже уровень финансовой безопасности. Иностранные организации для оценки чаще всего используют Z-модель Альтмана, однако, следует отметить, что эта модель уже устарела в связи со стремительными изменениями в мировом экономическом пространстве. Российские эксперты также отмечают, что для отече-

ственных компаний лучше всего пользоваться российскими разработками прогнозирования банкротства, к примеру, моделью Савицкой (формула 2):

$$Z = 0.111 * K1 + 13.23 * K2 + 1.67 * K3 + 0.515 * K4 + 3.8 * K5, \quad (2)$$

где K1 – отношение собственного капитала и оборотных активов, K2 – отношение оборотного капитала к капиталу (всего), K3 – отношение выручки к среднегодовой величине активов, K4 – отношение чистой прибыли к активам (всего) и K5 – отношение собственного капитала к общей сумме активов организации. После определения параметра Z определяется риск банкротства:  $Z > 8$  риски банкротства отсутствуют (абсолютная финансовая безопасность); от 5 до 8 – они небольшие (нормальный тип финансовой безопасности); от 3 до 5 – средние (нестабильный тип финансовой безопасности); от 1 до 3 – большие (критический тип финансовой безопасности); более 1 – максимальные (кризисный тип финансовой безопасности).

Индикаторный метод со стороны признаётся самым оптимальным в практическом использовании, так как он охватывает самые основные показатели финансового состояния организации. Индикаторами являются предельные значения показателей, которые организация может выбрать для оценки финансовой безопасности самостоятельно. Обычно к ним относятся: уровень финансового левериджа, коэффициент покрытия, коэффициент автономии, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, средневзвешенная стоимость капитала, временная структура кредитов, темпы роста прибыли, объема продаж, активов, а также показатели оборачиваемости и т.д. В этом методе важны именно отклонения фактических показателей от границ нормы индикаторов (таблица 3), потому как несоответствие пороговым показателям влечёт за собой потерю финансовой устойчивости, платежеспособности, кредитоспособности, конкурентоспособности, а следовательно, и финансовой безопасности.

Таблица 3 – Индикаторы финансовой безопасности коммерческой организации

| Показатели финансового состояния                                      | Пороговое значение индикатора  |
|---|--|
| К покрытия  | Не менее 1,0   |
| К автономии   | Не менее 0,3   |
| Уровень финансового левериджа   | Не более 3,0   |
| К обеспеченности процентов к уплате                                   | Не менее 3,0   |
| Рентабельность активов  | Не менее индекса инфляции  |
| Рентабельность собственного капитала                                  | Не менее 15%   |
| Средневзвешенная стоимость капитала                                   | Не менее показателя рентабельности инвестиций  |
| Показатель развития компании  | Не менее 1,0   |
| Временная структура кредитов  | Кредиты сроком менее 1 года < 30%, кредиты сроком более 1 года < 70%                 |
| Диверсификация  | Не более 10%   |
| Темпы роста прибыли, реализации, активов                              | Темп роста прибыли > Темп роста реализации продукции > Темп роста активов            |
| Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей | Период оборота дебиторской задолженности > Период оборота кредиторской задолженности |

Для получения оперативных сведений и составления внутренних отчётов о финансовой безопасности в организации также могут использоваться следующие методы:

- графический,
- метод на основе систем анализа финансовой безопасности,
- ресурсно-функциональный метод.

Необходимо отметить, что для оценки финансовой безопасности коммерческой организации допускается использование индикаторов, коэффициентов и показателей эффективности из различных методов оценивания.

Пути направления укрепления и совершенствования финансовой безопасности коммерческой организации строятся на постоянном мониторинге внешних и внутренних угроз, показателей финансового состояния, а также качественном прогнозировании этих показателей. Принятие финансовых решений со стороны управленческого аппарата должно основываться на адаптивном подходе для минимизации риска воздействия внешних и внутренних факторов-угроз и предупреждения кризисных ситуаций.

**Список литературы**

1. Киреев, Владислав Леонидович. Финансовая политика фирмы: учебное пособие / В. Л. Киреев. – Москва: КНОРУС, 2022. – 160 с. – (Бакалавриат).
2. Финансовый менеджмент: учебник / В.И. Авдеева, О.И. Костина, Н.Н. Губернаторова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2021. – 428 с. – (Бакалавриат).
3. Экономическая безопасность организации: учебник / коллектив авторов; под ред. Е.М. Белого. – Москва: КНОРУС, 2022. – 348 с. – (Бакалавриат и специалитет).

УДК 338

**УЧЕТ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ И ПУТИ ЕЕ ОПТИМИЗАЦИИ  
В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**Губернаторова Наталья Николаевна<sup>1</sup>, Муравьев Алексей Дмитриевич<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, Muravyov.lyoscha@yandex.ru**ACCOUNTING FOR ACCOUNTS RECEIVABLE AND WAYS TO OPTIMIZE IT  
IN RUSSIAN ORGANIZATIONS**Gubernatorova Natalia Nikolaeva<sup>1</sup>, Alex Dmitrievich Muravyev<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga Branch of the University of Finance, Kaluga drozdik2006@yandex.ru<sup>2</sup> Kaluga Branch of the University of Finance, Kaluga, Muravyov.lyoscha@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность дебиторской задолженности, а также основные принципы ведения ее учета в российских организациях. Проанализированы ключевые проблемы в области управления дебиторской задолженностью и предложены оптимизационные мероприятия с описанием их результативности относительно работы с должниками.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, дебитор, должник, контрагент, просроченная задолженность, оптимизация.

**Abstract.** The article examines the essence of accounts receivable, as well as the basic principles of accounting in Russian organizations. The key problems in the field of accounts receivable management are analyzed and optimization measures are proposed with a description of their effectiveness in dealing with debtors

**Keywords:** accounts receivable, debtor, debtor, counterparty, overdue debt, optimization.

В условиях современного развития российской экономической системы, когда давление со стороны внешней среды на деятельность организаций на постоянной основе увеличивается за счет появления новых ограничений, ужесточения законодательных аспектов, повышения уровня конкуренции и ряда иных факторов, в той или иной степени оказывающих влияние на функционирование предприятий. Исходя из внешнего давления видоизменяется и внутренняя среда организаций, т.к. руководительский состав также на постоянной основе должен адаптировать реализующиеся бизнес-процессы под динамику изменений. В совокупности, данная нестабильность в значительной мере может снижать финансовую устойчивость и конкурентоспособность российских предприятий, что объясняет стремление с их стороны к обеспечению максимально четкой работы внутри организации, особенно в финансовой области. Одним из направлений, которому уделяется особое внимание является бухгалтерский учет, а именно отслеживание состояний кредиторской и дебиторской задолженностей, т.к. именно от корректности ведения и учета данных бухгалтерских показателей зависит внутренний денежный оборот и отслеживание движения денежных средств предприятия.

Актуальность рассматриваемой тематики обуславливается тем фактом, что дебиторская задолженность является одним из ключевых финансовых показателей, который фигурирует в рамках финансового состояния любой организации, независимо от масштабов ее деятельности. В случае, если вести некорректный учет дебиторской задолженности и не отслеживать выполнение требований контрагентов существуют ощутимые финансовые риски для предприятий, начиная с кассового разрыва, когда организация выполняет установленный в рамках договоренностей функционал, но не получает за это денежное обеспечение, вследствие чего не может вовремя выполнить собственные финансовые обязательства, и заканчивая снижением показателей ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости, что в дальнейшем негативно влияет на общую структуру финансов организации, на конкурентный потенциал, на инвестиционную привлекательность и иные факторы, обеспечивающие конкурентоспособность компании в условиях рыночного соперничества.

В целом, дебиторская задолженность представляет из себя ситуацию, когда организация выполнила свои обязательства, но не получила за это своевременную оплату, что, фактически, означает, что

организация в конкретно данный период времени выполнила оговоренные рабочие задачи без получения реального денежного потока. Данная ситуация имеет ряд последствий, начиная с деформации учетной политики, когда, например, выполнение продажи в оговоренных сроках было произведено и отражено в статье бухгалтерской прибыли, а фактический расчет отражается только по факту поступления денежных средств с учетом срока отсрочки платежа.

В рамках рассмотрения дебиторской задолженности, как финансового показателя, можно отметить, что выделяется 3 ее классификации:

- По срокам погашения (краткосрочная, когда срок погашения имеющейся задолженности со стороны дебитора ограничивается одним календарным годом, и долгосрочная, когда погашение задолженности предполагается на срок не менее, чем через один календарный год);

- По срокам исполнения обязательств (стандартная, когда срок погашения оговорен, но еще не наступил, и просроченная, когда оговоренная дата платежа уже прошла, т.е. возникла дебиторская просрочка);

- По виду должника (должниками могут выступать физические и юридические лица, поставщики, контрагенты, персонал и др.) [2, 67-69 с.].

Учет дебиторской задолженности реализуется по 9 активно-пассивным счетам учета (60, 62, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76) в зависимости от специфики проводимой в рамках дебиторской задолженности операции и должника, который имеет перед организацией дебиторскую задолженность. Среди наиболее типовых операций, проводимых в рамках учета дебиторской задолженности, можно сформировать следующий перечень (табл. 1).

Таблица 1 – Типовые проводки для операций по дебиторской задолженности

| Операция  | Дебет счета | Кредит счета |
|---|-------------|--------------|
| Перечисление денежных средств поставщику в качестве аванса                          | 60          | 51           |
| Отгрузка продукции покупателю через договор купли-продажи                           | 62          | 90           |
| Начисление социального пособия сотрудникам  | 69          | 70           |
| Выдача денежных средств персоналу в виде аванса                                     | 70          | 51 (50)      |
| Начисление процентов по выданному займу   | 76          | 91           |
| Отражение задолженности учредителей по внесению денежных средств в уставный капитал | 75          | 80           |
| Выдача денежных средств сотруднику для выполнения служебного задания                | 71          | 50           |

Так, указанные в таблице выше, указаны все типовые проводки, через которые осуществляется текущий учет дебиторской задолженности. В случае, когда задолженность со стороны дебитора погашается, т.е. исполняются соответствующие обязательства, также необходимо отразить это в бухгалтерском учете организации следующими проводками (табл. 2).

Таблица 2 – Типовые проводки для списания дебиторской задолженности

| Операция  | Дебет счета | Кредит счета |
|---|-------------|--------------|
| Отгрузка товаров поставщиком в счет ранее полученного аванса  | 41          | 60           |
| Получение оплаты от покупателя, полученной им ранее продукции | 51          | 62           |
| Отчет подотчетника о выданном ранее авансовом платеже         | 10          | 71           |
| Возврат работником выданного ему займа                        | 51          | 73           |
| Внесение учредителями денежных средств в уставный капитал     | 51          | 75           |
| Погашение начисленных процентов по займу заемщиком            | 51          | 76           |

Исходя из того, что дебиторская задолженность, как было указано ранее, имеет значительное влияние на финансовое обеспечение деятельности организации, создается критичная необходимость обеспечения ее, во-первых, корректного мониторинга и контроля, во-вторых, своевременного отражения всех заключаемых договоренностей по методам и срокам совершения оплаты, а также учета всех реализуемых по данному направлению операций. Обратимся к официальным статистическим данным, представленным на официальном портале отчетности Центральным банком Российской Федерации. На начало 2024г. общий показатель дебиторской задолженности по всем экономическим хозяйственным отраслям Российской Федерации составил 80 трлн руб. (в то время, как на начало

2023г. идентичный показатель составил 72 трлн руб.), из которой 14,3 трлн руб. числится просроченной. Так, очевиден рост показателя общей дебиторской задолженности на 11%, что подтверждает наличие острой необходимости в глобальной оптимизации финансового поведения российских предприятий относительно работы с дебиторскими долгами [4].

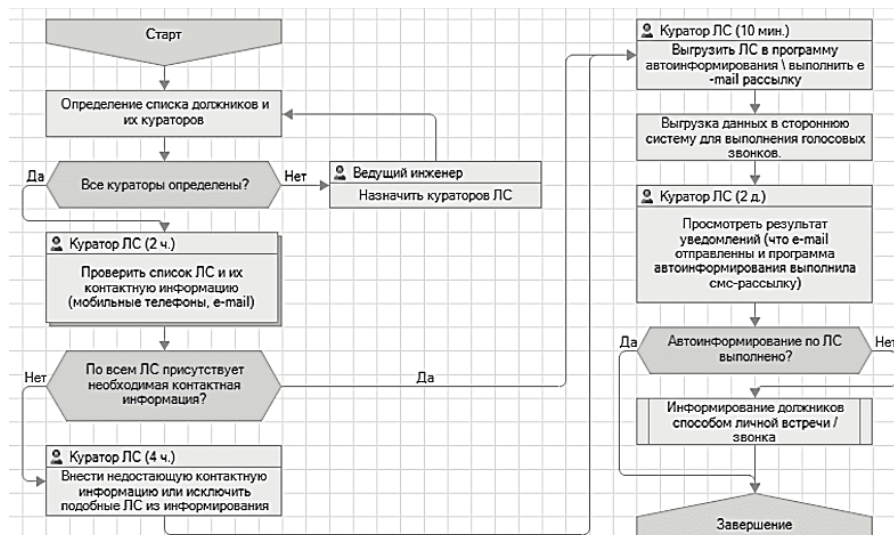
Первым, и самым очевидным способом, является регламентирование в рамках действующей учетной политики предприятия практики взаимодействия с контрагентами по вопросу финансовых расчетов. Так, для оптимизации работы с дебиторской задолженностью необходимо прорабатывать и детализировать кредитную политику организации, т.е.:

- разработка нескольких типовых договорных форм с наличием нескольких вариаций относительно сроков оплаты;
- разработка требований для контрагентов для оформления отсрочек и рассрочек по платежам в рамках заключенных договоров, а также введение штрафных санкций за несоблюдение условий договора;
- разработка системы лояльности для контрагентов, при реализации авансовых платежей/внесении предоплаты/полной оплаты перед реализацией заключенных договоренностей со стороны предприятия.

В целом, помимо документального бюрократизма, целесообразно и сформировать первичную оценку контрагентов, т.е. определить, насколько рационально предоставлять конкретному физическому или юридическому лицу возможность переноса внесения платежа по обязательствам. В качестве примера, приведем обобщенные характеристические показатели, по которым можно сделать первичную оценку контрагента перед заключением договора: предполагаемый срок взаимодействия с контрагентом (чем дольше срок, тем надежнее будет застрахована выплата по дебиторским платежам), уже имеющийся опыт взаимодействия с контрагентом, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности для конкретного контрагента, объемы платежей к потенциальной дебиторской задолженности и др.

Таким образом, детализация взаимодействия с организации с дебитором, а также комплексное понимание принципа работы каждого отдельного дебитора позволит более точно составлять прогнозные сроки выплат, а также предварительно застраховать организацию от форс-мажорных финансовых обременений из-за несостоятельности должников рассчитаться по заключенным договорным обязательствам.

Еще одним методом оптимизации дебиторской задолженности является цифровизация всех методов взаимодействия с дебиторской задолженностью. С учетом глобализированного тренда на экономическую цифровизацию, автоматизирование дебиторских отношений позволит российским предприятиям не только более основательно и с максимальной точностью отслеживать все просроченные платежи, но и соответствовать уровню и темпу современного научно-технического прогресса. На сегодняшнем рынке цифровых бухгалтерских продуктов представлено огромное множество различных программных вариаций, однако, наиболее вовлеченным и удобным в эксплуатации являются программные ответвления продукта «1С». В рамках мониторинга дебиторской задолженности одним из примеров программного механизма можно использовать вариант, представленный на рисунке 1 [3].



### Рисунок 1. Механизм автоматизации процесса работы с дебиторской задолженностью в программном продукте 1С

Благодаря автоматизированным процессам, все сотрудники, вовлеченные в обозначенный выше механизм предварительно оповещаются о своем функционале в рамках работы с дебиторами, что исключает возможность появления человеческого фактора в виде отсутствия возможности проверки сроков истечения исполнения обязательств. Т.к. все договора будут внесены в базу, программа будет систематически отслеживать сроки по каждому документу и преждевременно оповещать сотрудников, закрепленных за конкретным должником о необходимости проработки вопроса по обеспечению долговых обязательств в сторону организации.

Если применять два предложенных мероприятия в совокупности – в суммарном итоге будет получена оптимизационная программа, которая позволит снизить объем общей дебиторской задолженности в балансе организации за счет минимизации мониторинга именно посредством человеческого фактора, более детализированных договоров с четко оговоренными сроками и санкциями, повышенной организации ответственных за работу с должниками сотрудников, более детального понимания специфики контрагента-должника, а также формированием более слаженного процесса управления дебиторской задолженностью в целом.

Таким образом, можно сказать отметить, что учет дебиторской задолженности и ее оптимизация – это задача, требующая комплексного подхода, которая начинается с основательного учета и анализа контрагентов, продолжается внедрением автоматизированных систем и корректировкой политики взаимодействия с должниками, а завершается результативным снижением уровня дебиторской задолженности за счет внедрения эффективных оптимизационных стратегических мероприятий. Успешная работа с дебиторской задолженностью способствует не только повышению финансовой устойчивости организации, но и укреплению ее позиций на рынке, т.к. в современных реалиях важно понимать, что корректно выполняющийся учет и эффективное управление дебиторской задолженностью становятся необходимыми условиями для достижения положительных финансовых результатов и устойчивого роста любой организации.

### Список литературы

1. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 №402-ФЗ [принят Государственной Думой 22 ноября 2011г.; одобрен Советом Федерации 29 декабря 2011г.] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 50. – Ст. 7344
2. Оценка финансовых активов: учебник / М.А. Федотова, Т.В. Тазихина, Ю.В. Андрианова [и др.]; под ред. М.А. Федотовой, Т.В. Тазихиной, Ю.В. Андриановой. – Москва: КноРус, 2025. – 242 с.
3. 1С [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://1c.ru/> (Дата обращения: 10.11.2024)
4. Центральный банк РФ [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cbr.ru/> (Дата обращения: 10.11.2024)

## УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

УДК 338.266

## СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Абрамов Максим Эдуардович<sup>1</sup>, Губернаторова Наталья Николаевна<sup>2</sup><sup>1</sup>Калужский филиал Финуниверситета, maksim.zaws@mail.ru<sup>2</sup>Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru

## CREATION AND IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD IN THE ENTERPRISE.

Abramov Maxim Eduardovich<sup>1</sup> Gubernatorova Natalia Nikolaevna<sup>2</sup><sup>1</sup>Kaluga branch of the Financial University, maksim.zaws@mail.ru<sup>2</sup>Kaluga branch of the Financial University, drozdik2006@yandex.ru

**Аннотация:** в работе рассматриваются подходы к внедрению сбалансированной системы показателей (ССП) на предприятии. Анализируются такие ключевые аспекты, как взаимосвязь между стратегическим и тактическим планированием, разработка бюджета и выбор ключевых показателей эффективности. Особое внимание уделяется необходимости адаптации BSC к изменениям бизнес-среды и стратегическим приоритетам компании. В документе подчеркивается важность регулярного обновления системы для обеспечения ее актуальности и поддержки устойчивого развития и конкурентоспособности организации.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, ССП, стратегическое управление, ключевые показатели эффективности, тактическое и стратегическое планирование, бюджетирование, синергия, адаптация к изменениям, бизнес-среда, устойчивое развитие, конкурентоспособность.

**Abstract:** The paper examines approaches to the implementation of a balanced scorecard (BSC) at an enterprise. Key aspects such as the relationship between strategic and tactical planning, budget development, and the selection of key performance indicators are analyzed. Particular attention is paid to the need to adapt the BSC to changes in the business environment and the company's strategic priorities. The paper emphasizes the importance of regularly updating the system to ensure its relevance and support for the sustainable development and competitiveness of the organization.

**Keywords:** balanced scorecard, BSC, strategic management, key performance indicators, tactical and strategic planning, budgeting, synergy, adaptation to changes, business environment, sustainable development, competitiveness.

В условиях современной экономики успешное управление бизнесом все чаще опирается на использование инновационных инструментов, позволяющих увязать стратегические цели с повседневными операционными показателями. Одним из наиболее эффективных решений в этом контексте выступает сбалансированная система показателей (ССП), которая предоставляет компаниям комплексный взгляд на их деятельность. ССП помогает организациям оценивать не только финансовые результаты, но и учитывать нефинансовые факторы, такие как удовлетворенность клиентов, эффективность внутренних процессов и потенциал развития сотрудников. Этот многогранный подход позволяет предприятиям более гибко реагировать на вызовы рынка и адаптироваться к изменениям в бизнес-среде.

Однако внедрение ССП требует тщательной подготовки и адаптации к особенностям конкретной компании. Не существует универсальной модели, подходящей для всех организаций, поэтому важным этапом является учет специфики бизнеса и его уникальных потребностей. На практике многие предприятия, работающие в различных секторах экономики, успешно внедрили ССП и использовали её для укрепления своих позиций на рынке, обеспечения устойчивого роста и повышения конкурентоспособности.

Актуальность данной работы обусловлена растущей сложностью бизнес-среды, которая требует от компаний оперативных и точных решений. С усилением глобальной конкуренции и ускорением технологических изменений предприятиям необходимо не просто контролировать финансовые результаты, но и интегрировать нефинансовые аспекты в стратегическое планирование.

Так что же такое ССП или BSC (Balanced Scorecard)? Термин сбалансированная система показателей (BSC) относится к метрике эффективности стратегического управления, используемой для выявления и улучшения различных внутренних бизнес-функций и их внешних результатов. Сбалансированная система показателей (ССП), созданная Р. Капланом и Д. Нортеном в 1990-х годах, была разработана как инструмент для преодоления недостатков управления, основанного исключительно на финансовых показателях.

Основная идея системы заключается в двух ключевых моментах. Во-первых, финансовые показатели сами по себе не позволяют достичь долгосрочных целей компании. Во-вторых, эффективная реализация стратегий играет более значимую роль для успеха предприятия, чем качество самих стратегических планов. [2, с.19]

Изначально сбалансированная система показателей (BSC) разрабатывалась для коммерческого сектора, однако её применение со временем расширилось, охватив также некоммерческие организации и государственные учреждения. Важная роль BSC заключается в структурировании анализа четырёх взаимосвязанных аспектов деятельности организации, что создает причинно-следственную цепочку между стратегическими целями и ресурсами для их реализации. [7]

Сбалансированная система показателей позволяет руководителям оценивать деятельность компании через четыре ключевые призмы:

1. Как нас видят клиенты? (перспектива клиента)
2. В чем мы должны преуспеть? (внутренняя перспектива)
3. Можем ли мы продолжать совершенствоваться и создавать ценность? (перспектива инноваций и обучения)
4. Какова наша позиция для акционеров? (финансовая перспектива)

Важным аспектом BSC является то, что она помогает избежать перегрузки информацией, сосредотачивая внимание на наиболее значимых показателях. Это позволяет менеджерам не теряться в излишке данных и концентрироваться на ключевых метриках, которые имеют наибольшее значение для бизнеса.

Роберт Симонс, профессор Гарвардской бизнес школы, говорит о том, что «Сбалансированная система показателей, объединяет традиционные финансовые показатели с дополнительными перспективами: клиента, внутренних бизнес-процессов и обучения. Это позволяет оценивать все ключевые аспекты, влияющие на создание стоимости организации».

В рамках данной оценки четыре основные перспективы включают в себя:

- Финансы: производится оценка экономической ценности через доходы, расходы и инвестиции.
- Клиенты: проводится анализ восприятия клиентами продуктов и сервиса.
- Внутренние процессы: измерение эффективности операционных процессов.
- Обучение и рост: оценивает использование человеческого капитала и инфраструктуры.[4]

Также в рамках использования ССП Роберт Симонс говорит, о том, что ее использование необходимо проводить в тандеме с Стратегической картой. – «...без стратегической карты то, что вы называете сбалансированной системой показателей, на самом деле является просто списком мер, при этом эти меры могут быть связаны, а могут и не совпадать с вашей предполагаемой стратегией» (Рисунок 1).

|                     | Стратегическая карта | ССП      |      |
|---------------------|----------------------|----------|------|
|                     | Задачи               | Действия | Цели |
| Финансы             |                      |          |      |
| Клиенты             | ↑                    |          |      |
| Внутренние процессы | ↑                    |          |      |
| Обучение и рост     | ↑                    |          |      |

Рисунок 1. Взаимодействие стратегической карты и ССП по теории Каплана и Нортена

Без стратегической карты, которая позволяет взглянуть на общий план сотрудники вашей организации понятия не будут иметь, откуда взялись эти показатели. Здесь проявляется дополнительная цель сбалансированной системы показателей – добавить действия в вашу стратегическую карту и прояснить, достижение каких целей делает возможными другие.

Для успешного стратегического управления организации необходима тесная взаимосвязь между миссией, целями и стратегией, как по вертикали (иерархия), так и по горизонтали (функции). Она предлагает расширить традиционную цепочку стратегического выбора, включив элементы сбалансированной системы показателей (ССП), такие как стратегические задачи, показатели и их значения, а также ресурсы и мероприятия. Это позволяет детализировать стратегические цели до уровня конкретных задач с указанием сроков и ответственных лиц, что способствует эффективной реализации стратегии и достижению устойчивых результатов в условиях постоянных изменений внешней среды. [1, с.42]

Стоит также отметить, что при работе над внедрением ССП нет универсального шаблонного плана, который подошел бы любой организации, но за последнюю четверть века ученые и менеджеры, основываясь на работах родоначальников ССП вывели некоторые закономерности, аспекты и принципы, которые необходимо принять во внимание:

1. Руководить проектом по разработке ССП должен менеджер высшего звена, желательно – CEO. Разработкой при этом должна заниматься команда менеджеров высшего звена компании, а реализацией менеджеры среднего звена. Основное требование – это понятность, достижимость целей и измеримость целей.

2. Ориентирование структурных единиц компании на реализацию общей стратегии. Для достижения стратегических целей компании необходимо четко определить приоритеты для всех подразделений с учётом их специфики и общих корпоративных задач. Хотя цели и показатели могут отличаться в зависимости от функций каждого отдела, они должны быть согласованы с общей стратегией компании. Для этого каждое подразделение разрабатывает долгосрочный план и сбалансированную систему показателей (ССП), а также активно обменивается опытом с другими отделами для обеспечения синергии и эффективного сотрудничества.

3. Разработка ССП должна происходить с учетом иерархии компании. Подразделения должны учитывать генеральный план разработки ССП, в особенности его финансовую часть, при этом некоторые цели могут отличаться также должен быть введен мониторинг и система отчетов по разработке и развертыванию ССП для главной рабочей группы

4. Ориентация на непрерывность и ежедневность реализации стратегии – стратегия интегрируется с бюджетным процессом, поскольку ССП предоставляет критерии для оценки будущих инвестиций. При этом выделяются два вида бюджета: стратегический и операционный. Операционный бюджет ориентирован на краткосрочные цели и корректировки в процессе его реализации. В процессе его формирования прогнозируемые объемы продаж и производства преобразуются в количественные показатели доходов и расходов как для компании в целом, так и для её подразделений. Стратегический бюджет – должен определяться как сумма всех ресурсов организации как существующих, так и разрабатываемых и запланированных к производству или освоению.

5. Должен происходить постоянный мониторинг данных – информация должна быть актуальной, отчеты должны носить регулярный характер с четкими сроками, а производимые изменения и совершенствования – обоснованными

Данный список, может дополняться, нюансов в работе организаций, тем более крупных/производственных/транснациональных/зарубежных или отечественных (или все вместе), крайне много, первостепенная задача менеджера будет сводиться к анализу своего предприятия и выводу о целесообразности перестройки системы под ССП

Рассмотрим краткий пример внедрения ССП компанией «Philips», который был разобран NC State University. «Philips создала свою сбалансированную систему показателей, полагая, что понимание того, что движет нынешними показателями, является основой для определения будущих результатов. Philips использует систему показателей в качестве основы для понимания сотрудниками стратегической политики руководства и видения будущего. Компания Philips создала четыре важнейших фактора успеха (CSF), чтобы согласовать показатели, измеряющие рынки, операции и лаборатории, с успехом бизнеса. На уровне бизнес-единицы в каждый CSF также включены шесть ключевых показателей. Этими CSF и ключевыми индикаторами являются:

– Компетентность (знания, технологии, лидерство и командная работа) Индикаторы: Организационное развитие и ИТ-поддержка.

- Бизнес-процессы (факторы производительности) Индикатор: Операционная эффективность.
- Клиенты (ценностные предложения) Индикаторы: хорошие отзывы клиентов и удовлетворенность сотрудников.
- Финансовые (ценность, рост и производительность) Индикатор: Рост прибыли и выручки.

Philips использует эти CSF, чтобы связать краткосрочные действия с долгосрочной стратегией, чтобы сотрудники могли связать свои действия с заявленными целями компании. Система сбалансированных показателей Philips имеет четыре уровня карт. Уровнями в порядке убывания являются карта обзора стратегии, карта обзора операций, карта бизнес-подразделения и карточка отдельного сотрудника. Для достижения успешных результатов цели системы показателей на нижних уровнях карты должны совпадать с целями системы показателей на верхних уровнях карты и быть меньшими и менее сложными, чем общие цели организации. [5]

Также важным пунктом являются «подводные камни», которых следует избегать организациям при введении ССП. Рассмотрим данный пример из бизнес-блога компании Rememo:

1. Организациям важно избегать перегрузки сбалансированной системы показателей чрезмерным количеством метрик. Хотя комплексный взгляд на производительность значим, большое количество показателей может снизить фокус и усложнить управление. Вместо этого следует выбрать несколько ключевых показателей, которые наиболее точно соответствуют стратегии компании. Это позволит сосредоточиться на наиболее важных аспектах деятельности и повысит эффективность управления, направленного на достижение стратегических целей без излишней бюрократизации процесса оценки.

2. Компании должны убедиться, что их сбалансированная система показателей соответствует их стратегии. Это означает, что стратегические цели и меры в системе показателей должны отражать стратегические приоритеты организации. Если оценочная карта не согласуется со стратегией, это может привести к путанице и несогласованности внутри организации.

3. Руководителям важно понимать, что сбалансированная система показателей не должна рассматриваться как одноразовый процесс. Для её эффективного функционирования требуется регулярный пересмотр и обновление с учётом изменений в бизнес-среде и стратегии компании. Если этого не делать, система рискует устареть и стать неактуальной. Постоянное обновление ССП помогает организациям лучше реагировать на изменения и максимизировать её пользу для стратегического планирования и управления [3].

Таким образом, перспективы сбалансированной системы показателей (ССП) направлены на формирование такой модели мышления, которая обеспечивает всестороннее и сбалансированное рассмотрение всех аспектов бизнеса. Процесс разработки стратегических целей, выбора соответствующих показателей и планирования мероприятий по этим направлениям способствует всесторонней оценке деятельности компании. ССП помогает организациям учитывать все значимые факторы – от финансовых показателей до внутренних процессов и клиентов, что позволяет эффективно управлять стратегией и достигать долгосрочных целей.

В целом, можно сказать, что Способы внедрения ССП варьируются в зависимости от специфики бизнеса, но ключевыми факторами успеха остаются грамотное планирование и привлечение всех заинтересованных сторон. Компании, которые внедряют ССП, получают конкурентные преимущества за счет лучшего понимания своих процессов и возможностей для их оптимизации. Сбалансированная система показателей (ССП) доказала свою эффективность как инструмент управления, способствующий достижению стратегических целей предприятия. Примеры успешного внедрения ССП показывают, что этот подход позволяет компаниям интегрировать финансовые и нефинансовые аспекты, что ведет к повышению общей эффективности. В результате предприятия могут более эффективно адаптироваться к изменениям рынка и обеспечивать устойчивое развитие.

### Список литературы

1. Воронцова, Ю. В., Теория и практика формирования и использования системы сбалансированных показателей в организациях : монография / Ю. В. Воронцова, М. А. Федотова. – М: Русайнс, 2022. – 146 с.
2. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортона; пер.: М. Павлова. – 4-е изд., испр. и доп. – М: Олимп-Бизнес, 2022. – 320 с.
3. Стратегическое планирование: сбалансированная система показателей [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://ru.rememo.io/blog/strategic-planning-balanced-scorecard> (дата общения 18.10.2024)

4. How to Create a Balanced Scorecard: 3 Steps [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://online.hbs.edu/blog/post/balanced-scorecard> (дата общения 16.10.2024)
5. Philips Electronics' Balanced Scorecard [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/philips-electronics-balanced-scorecard> (дата общения 18.10.2024)
6. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата общения 16.10.2024)
7. What Is a Balanced Scorecard (BSC), How Is It Used in Business? [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp> (дата общения 16.10.2024)

УДК 519.2

## ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УЧЕТА МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАПАСОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Самотос Дарья Александровна<sup>1</sup>, Губернаторова Наталья Николаевна<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, daryasamotos@yandex.ru

<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru

## WAYS TO IMPROVE INVENTORY ACCOUNTING IN A PUBLIC INSTITUTION

Samotos Darya Alexandrovna<sup>1</sup>, Gubernatorova Natalia Nikolaevna<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, daryasamotos@yandex.ru

<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, drozdik2006@yandex.ru

**Аннотация:** в данной работе рассматриваются направления совершенствования учета материальных запасов в государственном учреждении. Приводятся основные недостатки действующей системы учета запасов, такие как недостаточная квалификация работников бухгалтерии, слабая автоматизация процесса учета материальных запасов и др. и пути их исправления.

**Ключевые слова:** учет материальных запасов, бюджетный учет, государственное учреждение.

**Abstract:** in this paper, the directions of improving inventory accounting in a public institution are considered. The main disadvantages of the current inventory accounting system are given, such as insufficient qualifications of accounting staff, weak automation of the inventory accounting process, etc. and ways to fix them.

**Keywords:** inventory accounting, budget accounting, government agency.

На сегодняшний день учет материальных запасов в бюджетном учреждении является ключевым фактором для правильного и бесперебойного функционирования всей организации в целом. В современном мире, где условия быстро меняются, очень важно оперативно реагировать на разного рода изменения.

Бюджетные учреждения сталкиваются с ограниченностью ресурсов, что также накладывает обязательства по корректному учету материалов. Неправильный учет последних может привести к перерасходу бюджетных средств, дефициту материалов, а также к финансовым нарушениям и проблемам с контролирующими органами.

Отличительной чертой учета материальных запасов в государственных учреждениях от учета в коммерческих организациях является то, что последние рассматривают материалы как одно из средств получения прибыли. В то время как для государственного учреждения материальные запасы – это средства для выполнения поставленной задачи, от эффективного использования которых зависит качество услуг и эффективность использования бюджетных средств.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью повышения эффективности использования материальных запасов в бюджетном учреждении в условиях постоянно изменяющихся требований.

Учет материальных запасов в государственных учреждениях регулируется:

- Приказом Минфина России от 01.12.2010 № 157н "Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению";
- Федеральным законом от 06.12.2011 №402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;
- Федеральным стандартом бухгалтерского учета для организаций государственного сектора "Запасы", утвержденным Приказом Минфина от 07.12.2018 №256н;
- и др. нормативными актами разных уровней.

Учет материальных ценностей начинается с момента их поступления в организацию. На этом этапе составляются первичные документы и оприходование.

Запасы должны храниться в соответствующих условиях, организация должна обеспечить их сохранность. Для контроля бухгалтеру необходимо вести специальную картотеку учета движения материальных запасов, проводить инвентаризацию.

Инвентаризация в бюджетных учреждениях проводится обязательно перед составлением годовой финансовой отчетности. Но для оперативного контроля ее можно проводить чаще.

При проведении инвентаризации и выявлении порчи материалов оформляются следующие документы, представленные на рисунке 1:

| Содержание операции  | Дебет           | Кредит          | Документ   |
|--|-----------------|-----------------|--|
| Проведение инвентаризации с целью выявления (подтверждения) фактов порчи имущества             | —               | —               | — Решение о проведении инвентаризации (ф. 0510439);<br>— Инвентаризационная опись (сличительная ведомость) по объектам нефинансовых активов (ф. 0504087);<br>— Акт о результатах инвентаризации (ф. 0510463) |
| Признание испорченных запасов неактивами   | 0 401<br>20 172 | 0 105<br>00 440 | Решение о прекращении признания активами объектов нефинансовых активов (ф. 0510440)  |
| Одновременно принятие к забалансовому учету имущества, переставшего отвечать критериям активов | 02              |                 |  |

Рисунок 1. Документы для проведения инвентаризации и выявления порчи материалов

При расходовании материалов оформляются расходные накладные, акты о списании (форма 0510454, форма 0510460).

Таким образом, учет материальных запасов в бюджетном учреждении регулируется множеством нормативных актов, каждый из которых постоянно меняется. Добавляются новые формы первичных документов и отчетности, ужесточаются требования к документальному оформлению операций. Все это занимает все больше и больше времени, снижая эффективность использования материальных ресурсов.

В связи с этим важно предложить пути совершенствования бюджетного учета материалов.

Несмотря на установленные правила и инструкции, учет материальных запасов обладает рядом существенных проблем, среди них:

- недостаток квалифицированных кадров: на сегодняшний день на рынке труда ощущается дефицит квалифицированных бухгалтеров, особенно в бюджетной сфере;
- несовершенство нормативно-правовой базы: даже в условиях постоянного изменения и усовершенствования законов, регулирующих бухгалтерский учет, требования не всегда учитывают специфику деятельности государственного учреждения и не отвечают в должной мере действительности;
- слабая автоматизация: большинство бюджетных учреждений использует устаревшие методы учета материалов. Этот аспект увеличивает риск допущения ошибок и, как результат, некорректного ведения учета. Стоит отметить, что слабая автоматизация затрудняет получение оперативной информации о состоянии материальных запасов в организации, в следствие чего сильно падает эффективность их использования;
- неразвитая система внутреннего контроля: в некоторых учреждениях этому факту уделяют недостаточное внимание, что также ведет к нарушениям в учете.

Анализируя представленные выше недостатки, можно предложить ряд направлений по совершенствованию учета материальных запасов в государственном учреждении:

- организовать периодическое обучение сотрудников методам учета материалов, включая последние нововведения в нормативную базу и учитывая специфику деятельности организации;
- разработать и внедрить единую методику учета и внутреннего контроля для всех бюджетных учреждений. Это позволит привести учет к единому стандарту, упростит обмен информацией и опытом, повысит оперативность и достоверность данных, представленных в отчетности. Грамотно вы-

строенная система внутреннего контроля поможет своевременно выявить нарушения в учете материалов, быстро среагировать и исправить их;

- автоматизация учета: в наши дни ни одна сфера деятельности человека не обходится без современных компьютерных технологий. Для бухгалтерского учета также разрабатывается немало программ. Все они нацелены на ускорение процесса обработки информации, уменьшения числа допускаемых ошибок и снижению нагрузки на работников. Поэтому для совершенствования учета материалов следует внедрить новейшие программы.

В настоящее время в бюджетных учреждениях внедряются все новые и новые программные комплексы. В качестве совершенствования учета можно предложить использование таких программ как:

- 1С: Бухгалтерия государственного учреждения позволяет вести картотеку учета движения запасов, составлять отчеты в соответствии с требованиями законодательства;

- система «Госфинансы» помогает вести учет финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений онлайн. В ней также есть разделы с информационным обеспечением, где размещаются последние изменения законодательства. На сайте можно посмотреть обучающие и разъясняющие видео.

Материалы в бюджетных учреждениях учитываются по первоначальной стоимости на отдельных аналитических счетах. Для каждого вида материалов существует код. Ниже на рисунке 2 представлены номера кодов для учета материальных ценностей в бюджетном учреждении.

| Номер разряда счета                        |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| 18   | 19-21                                   | 22  | 23   | 24-26  |
| Код финансового обеспечения (деятельности) | Объект учета (код синтетического счета) | Группа объекта учета (код аналитического счета) | Вид объекта учета (код аналитического счета) | Вид поступлений, выбытий объекта учета по статьям (подстатьям) КОСГУ |

Рисунок 2. Разряды счетов учета материальных запасов в бюджетном учреждении

Система учета получается громоздкой, бухгалтер может ошибиться в цифрах кода, что неизбежно приведет к ошибке и исказит состояние материалов в учреждении. Чтобы этого избежать необходимо использовать программные комплексы, которые при правильной настройке сами определяют счет или укажут на допущенную ошибку.

Бюджетные учреждения в большинстве случаев являются конечными потребителями материальных запасов, будь то канцелярия или офисная техника. Но иногда бывают случаи, когда материальные ценности требуется передать другой бюджетной организации, так как в них больше нет необходимости. Это может случиться при выбытии основного средства, специально для которого приобретались материалы. В таком случае очень облегчит учет материалов штрихкодирование.

Как уже отмечалось выше, принятие к учету материалов требует немало времени бухгалтера. Затем последующий контроль за состоянием запасов также займет время: на создание комиссии по инвентаризации, заполнению документов и т.д. Всего этого можно избежать, внедрив систему штрихкодов.

При поступлении материалов в бюджетное учреждение, бухгалтер заносит данные о количестве и наименовании в ТСД (терминал сбора данных), где каждому объекту присваивается свой штрихкод. На каждую единицу запасов (согласно ФСБУ «Запасы», единица учета выбирается организацией самостоятельно) клеится штрихкод. Далее при проведении инвентаризации сотрудник просто подносит ТСД к штрихкоду и накапливает информацию об имеющихся запасах. По окончании сбора данных о наличии, информация загружается в программу учета, например 1С: Бухгалтерия государственного учреждения.

В итоге, использование этого метода учета запасов сократит время обработки информации о состоянии материальных запасов в разы, упростит проведение инвентаризации и повысит эффективность использования материалов.

Таким образом, можно сказать, что учет материальных запасов в государственном учреждении требует доработки, внедрения новых технологий и методов. Совершенствование учета запасов требует комплексного подхода, который включает в себя повышение квалификации сотрудников, внедрение единой методики учета, автоматизацию процессов учета и тщательный внутренний контроль.

**Список литературы**

1. Воронченко, Т. В. Бухгалтерский учет: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Воронченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 727 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-17609-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/545071> (дата обращения: 11.11.2024).
2. Леухина Т. Л. Современные аспекты учета запасов в организациях бюджетной сферы // Вестник ГУУ. 2021. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-ucheta-zapasov-v-organizatsiyah-byudzhetnoy-sfery> (дата обращения: 11.11.2024).
3. Солодова, С. В. Бухгалтерский учет в организациях государственного сектора: учебник для вузов / С. В. Солодова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 360 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16127-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/540887> (дата обращения: 11.11.2024).

УДК 332.1

## УПРАВЛЕНИЕ ПРИБЫЛЬЮ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ЕЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Фатеева Татьяна Николаевна<sup>1</sup>, Радченко Алексей Александрович<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, fatteewa@gmail.com<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, radchenkoal@mail.ru

## MANAGING THE COMPANY'S PROFIT THROUGH ITS PRICING SYSTEM

Fateeva Tatiana Nikolaevna<sup>1</sup>, Radchenko Aleksey Alexandrovich<sup>2</sup><sup>1</sup> Financial university under the government of the russian federation KF, fatteewa@gmail.com<sup>2</sup> Financial university under the government of the russian federation KF, radchenkoal@mail.ru

**Аннотация:** работа основана на анализе данных производственной компании, включая ее финансовые результаты. Основная цель исследования – обоснование управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности компании.

**Ключевые слова:** ключевыми прибыль, прибыльность, рентабельность, ценообразование, издержки, затраты.

**Abstract:** произшли the work is written on the basis of data from a manufacturing company, namely data on the company's financial results in order to substantiate management decisions to improve the efficiency of its activities.

**Key words:** является profit analysis, profitability, profitability, pricing, costs, costs.

Для улучшения финансовых результатов деятельности компании важное значение имеет рост прибыли и снижение себестоимости. Эффективное управление издержками позволяет не только оптимизировать затраты, но и высвободить ресурсы для стратегического развития и расширения. Снижение себестоимости производства и других операционных расходов способствует увеличению валовой и чистой прибыли, что напрямую влияет на общую рентабельность компании.

Бездумное снижение себестоимости может привести к необратимым последствиям для компании, вплоть до ухудшения качества продукции и потери конкурентных позиций на рынке. Экономия на ключевых ресурсах и упрощение производственных процессов без должного анализа и оценки рисков может привести к снижению удовлетворенности клиентов и репутационным потерям. В связи с этим, прежде чем принимать решения о сокращении затрат, необходимо провести глубокий анализ существующей экономической и финансовой составляющей бизнеса.

Комплексный анализ позволяет выявить участки, где затраты можно оптимизировать без ущерба для качества продукции и устойчивости бизнес-процессов. Такая оценка включает изучение структуры затрат, анализ финансовых показателей и выявление потенциальных рисков, связанных с сокращением отдельных расходов. Только на основании всесторонней оценки и понимания реальных потребностей компании возможно планомерное снижение себестоимости, которое способствует росту прибыльности и стабильному развитию бизнеса в долгосрочной перспективе.

В этой связи был проведен анализ финансово-экономической деятельности АО «Брянскавтодор» за 2021-2023 гг., который показал как позитивные, так и отрицательные составляющие в деятельности компании.

В 2023 году выручка АО «Брянскавтодор» увеличилась на 79,8% по сравнению с 2022 годом и составила 5 455 965 тыс. руб. При этом себестоимость продаж выросла на 67,35% и достигла 4 844 991 тыс. руб. Превышение темпов роста выручки над темпами увеличения себестоимости продаж и услуг отражает положительную тенденцию.

Валовая прибыль, являющаяся ключевым показателем рентабельности компании, зависит от таких факторов, как затраты, себестоимость продукции или услуг, объем продаж, заработная плата персонала и ассортимент. Чем выше валовая прибыль, тем эффективнее деятельность компании. В 2023

году значение валовой прибыли составило 610 974 тыс. руб., что превышает показатель 2022 года на 471 735 тыс. руб. или в 4,38 раза.

Стоимость основных средств АО «Брянскавтодор» за 2023 год возросла на 132 019 тыс. руб. (15,17%) и на конец года составила 1 002 443 тыс. руб. Увеличение суммы основных средств было связано с приобретением дополнительного оборудования. На 01.01.2023 г. на балансе компании числилось 803 единицы техники и оборудования. В течение года было списано 14 единиц и приобретено 16.

Показатель фондоотдачи, отражающий эффективность использования основных средств, в 2023 году составил 5,44 руб., увеличившись на 1,96 п.п. по сравнению с 2022 годом. Этот рост свидетельствует об улучшении эффективности использования оборудования.

Оптимизация производственной структуры представляет собой один из самых доступных и в то же время действенных инструментов для повышения финансово-экономической эффективности деятельности организаций. В этом контексте особое внимание уделяется планированию ассортимента продукции, предназначенной для реализации в АО «Брянскавтодор».

Полная себестоимость включает расходы на производство и реализацию продукции, охватывая как прямые и косвенные затраты (производственные и непроизводственные), так и переменные и постоянные издержки. Для корректного расчета полной себестоимости необходимо распределить постоянные расходы между всеми элементами производственной программы. Базу для распределения постоянных расходов можно выбрать по-разному, и оптимальный выбор следует делать на основе анализа структуры себестоимости. Распределение будет наиболее точным, если за основу взять те издержки, которые преобладают в общей структуре затрат.

Информация о постоянных и переменных расходах организации, связанных с производственной деятельностью по данным видам работ, представлена в таблице 1.

В данном случае производство является материалоемким, поскольку основная часть себестоимости продукции приходится на стоимость основных материалов. Доля основных материалов в структуре себестоимости всех видов продукции организации составляет одинаково высокие 65%. Поэтому для распределения косвенных (постоянных) расходов целесообразно использовать выручку от реализации каждого вида продукции в качестве базы.

Таблица 1 – Динамика расходов АО «Брянскавтодор»

| Расходы  | Вид продукции / услуг  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
|  | строительство, реконструкция, капитальный ремонт автомобильных дорог | производство и реализация строительных материалов | благоустройство территорий и иные работы | ремонт и содержание автомобильных дорог |
| Прямые (переменные) расходы на единицу продукции по видам – всего, тыс. руб. | 1213902  | 30443   | 11098                                    | 2002329                                 |
| в том числе:   |  |   |  |   |
| основные материалы, тыс. руб.  | 789037   | 19788   | 7214                                     | 1301514                                 |
| Косвенные (постоянные) расходы на весь объем продаж, тыс. руб.               | 715121   |   |  |   |

Структура реализации продукции на основе исследования конъюнктуры рынка выглядит следующим образом:

- строительство, реконструкция, капитальный ремонт автомобильных дорог – 37,3%;
- производство и реализация строительных материалов – 0,93%;
- благоустройство территорий и иные работы – 0,34%;
- ремонт и содержание автомобильных дорог – 61,5%.

Обозначим уровень продаж наименьшей по объему выручки услуги – благоустройство территорий и иные работы – за X. Тогда, исходя из сложившейся структуры продаж, строительство, рекон-

струкция, капитальный ремонт автомобильных дорог 109,4 X; производство и реализация строительных материалов – 2,7 X; ремонт и содержание автомобильных дорог – 180,4 X.

Тогда на долю услуг по строительству, реконструкции, капитальному ремонту автомобильных дорог будет приходиться постоянных затрат в сумме:

$$715\,121 * 1\,650\,907 / (1\,650\,907 + 41\,403 + 15\,093 + 2\,763\,214) = \\ = 715\,121 * 1\,650\,907 / 4\,470\,616 = 264\,079,4 \text{ тыс. руб.}$$

Планируемый объем услуг по строительству, реконструкции и капитальному ремонту автомобильных дорог составляет ключевой показатель, влияющий на финансовые и операционные результаты компании. Этот объем составляет 660 363 единицы и определяет необходимые ресурсы, затраты и ожидаемую выручку, а также служит основой для оценки эффективности работы предприятия в заданном периоде. При этом косвенные расходы на единицу услуг составят:  $264\,079,4 / 660\,363 = 0,4$  тыс. руб.

Как видно из таблицы 2, три из четырех видов услуг АО «Брянскавтодор» являются прибыльными, тогда как направление по производству и реализации строительных материалов остается убыточным, поскольку выручка от их продажи не покрывает производственные расходы.

Таблица 2 – Соотношение цен реализации и операционных расходов на продукцию АО «Брянскавтодор»

| Расходы                         | Вид продукции / услуг  |   |  |   |
|---------------------------------|--|---|--|---|
|                                 | строительство, реконструкция, капитальный ремонт автомобильных дорог | производство и реализация строительных материалов | благоустройство территорий и иные работы | ремонт и содержание автомобильных дорог |
| Полная себестоимость, тыс. руб. | 2,19   | 1,92  | 1,57                                     | 0,21                                    |
| Цены реализации, руб./ед.       | 2,50   | 1,00  | 1,70                                     | 0,25                                    |
| Уровень покрытия себестоимости  | 1,14   | 0,52  | 1,08                                     | 1,19                                    |

Ценообразование на предприятии не ограничивается жесткой привязкой к себестоимости и определенному нормативу прибыли, поскольку показатели финансово-экономической эффективности каждой услуги существенно различаются. При этом одна из услуг является убыточной.

Кроме того, управление издержками играет ключевую роль в создании конкурентных преимуществ. Оптимизация затрат позволяет компании предлагать продукцию по более привлекательным ценам, сохраняя при этом желаемый уровень качества. В результате такие меры приводят к укреплению позиций на рынке и формируют устойчивую базу для долгосрочного роста финансовых показателей.

Таким образом, комплексный подход к управлению издержками и снижению себестоимости является важным резервом для повышения прибыльности и эффективности деятельности компании в условиях конкурентной среды.

### Список литературы

1. Анализ финансовой отчетности: учебник / под ред. М.А. Вахрушиной. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – С. 130.
2. Сидорова М.И., Листопад Е.Е., Лесина Т.В., Фатеева Т.Н., Назаров Д.В. Налоговые расчеты в бухгалтерском учете / Под ред. д.э.н. Сидоровой М.И. Учебное пособие. – Сер. Бакалавриат). – М.: КНОРУС, 2021. – С. 194.
3. Кочанова А.В., Фатеева Т.Н. Оценка налоговой нагрузки как одна из задач налоговой политики коммерческой организации // Калужский экономический вестник. - № 1. - 2023. - С. 34.
4. Финансовый учет активов (продвинутый уровень): учебник / коллектив авторов; под общ. ред. О.Е. Качковой. – Москва: КНОРУС, 2025. – с. 220 – (Магистратура).

5. Фатеева Т.Н., Симашева О.А. Роль бизнес-анализа в комплексной оценке деятельности экономического субъекта // Калужский экономический вестник. – № 2. – 2024. – С. 9-13.

УДК 338.2

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Ерохина Валентина Николаевна  
Калужский филиал Финуниверситета, valentina.eroxina@yandex.ru

## MODERN PROBLEMS OF ECONOMIC ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES

Kaluga branch of the Financial University, valentina.eroxina@yandex.ru

**Аннотация:** Экономический анализ бизнес-процессов является важным инструментом управления, который позволяет компаниям выявлять слабые места, оценивать эффективность и принимать обоснованные решения. В условиях цифровизации и глобализации анализ приобретает особую значимость, однако сталкивается с рядом проблем, таких как высокая скорость изменений в рыночной среде, сложность бизнес-процессов, нехватка качественных данных и квалифицированных специалистов. В статье рассматриваются ключевые вызовы и предлагаются подходы к их решению, включая автоматизацию, развитие компетенций и улучшение качества данных. Данный анализ имеет важное значение для обеспечения конкурентоспособности компаний и устойчивого роста в современной экономике.

**Ключевые слова:** экономический анализ, бизнес-процессы, цифровизация, оптимизация, риски, данные, глобализация, автоматизация

**Abstract:** Economic analysis of business processes is an important management tool that allows companies to identify weaknesses, evaluate efficiency, and make informed decisions. In the context of digitalization and globalization, analysis is becoming particularly important, but it faces a number of problems, such as the high speed of changes in the market environment, the complexity of business processes, and the lack of high-quality data and qualified specialists. The article examines key challenges and suggests approaches to solving them, including automation, competence development, and data quality improvement. This analysis is important for ensuring the competitiveness of companies and sustainable growth in the modern economy.

**Keywords:** economic analysis, business processes, digitalization, optimization, risks, data, globalization, automation

Экономический анализ бизнес-процессов – это ключевой инструмент управления, позволяющий компаниям выявлять слабые места, оценивать эффективность текущей деятельности и принимать обоснованные решения для достижения стратегических целей. В условиях глобализации, цифровизации и растущей конкуренции роль анализа бизнес-процессов приобретает особое значение. Он помогает компаниям адаптироваться к изменениям рыночной среды, оптимизировать использование ресурсов и повышать производительность [1, с. 68]. Кроме того, экономический анализ позволяет своевременно выявлять риски и возможности, что критически важно для сохранения конкурентоспособности в современных условиях.

#### 1. Быстрота изменений внешней среды

Одной из главных проблем является высокая скорость изменений в экономической и технологической среде. Быстрая цифровизация, изменения в потребительских предпочтениях и политические факторы создают условия, в которых данные устаревают практически мгновенно. Это требует от аналитиков использования актуальных методов прогнозирования и технологий для обработки больших объемов данных.

#### 2. Недостаток качественных данных

Для проведения полноценного экономического анализа необходимы надежные и точные данные. Однако на практике компании часто сталкиваются с:

- Недостатком данных из-за отсутствия автоматизированных систем учета.

- Проблемами с качеством данных, такими как неполнота, ошибки или несогласованность между источниками.

- Сложностями доступа к данным внешней среды, например, о конкурентной ситуации или макроэкономических показателях.

### 3. Высокая сложность бизнес-процессов

Современные компании имеют сложные цепочки поставок, взаимодействия с партнерами и внутренние процессы. Анализ таких систем требует применения сложных методов, таких как имитационное моделирование, факторный анализ и машинное обучение. При этом даже современные инструменты не всегда позволяют учитывать всю многогранность процессов.

### 4. Отсутствие квалифицированных специалистов

Недостаток специалистов, способных эффективно работать с большими данными, использовать современные технологии и понимать экономическую сущность бизнес-процессов, — ещё одна значимая проблема [2, с. 34]. Разрыв между требованиями рынка и уровнем подготовки кадров приводит к тому, что компании вынуждены инвестировать значительные средства в обучение сотрудников.

### 5. Проблемы интеграции IT-решений

Для проведения анализа требуется интеграция различных IT-систем: CRM, ERP, BI и других [3, с. 91]. Однако несовместимость данных, сложности миграции и высокая стоимость внедрения IT-решений становятся препятствием для получения комплексной аналитической картины.

Исходя из вышесказанного, пути решения проблем в анализе бизнес-процессов включают в себя следующие аспекты:

1. Автоматизация и цифровизация: внедрение современных технологий, таких как искусственный интеллект, машинное обучение и облачные решения, позволяют снизить нагрузку на аналитиков и повысить точность прогнозов.

2. Развитие компетенций: инвестиции в обучение сотрудников, сотрудничество с университетами и использование специализированных курсов помогают преодолеть кадровый дефицит.

3. Улучшение качества данных: стандартизация процессов сбора, обработки и хранения данных помогает минимизировать ошибки.

4. Гибкие подходы к анализу: использование agile-методов и адаптивных моделей позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Современные проблемы экономического анализа бизнес-процессов требуют от компаний постоянной адаптации, внедрения инновационных технологий и формирования новых компетенций. Только комплексный подход к решению этих вопросов позволит организациям не только справляться с текущими вызовами, но и использовать аналитический потенциал для достижения стратегических целей.

## Список литературы

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. // W.W. Norton & Company, 2014. – P. 67-69.
2. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. // Harvard Business Review Press, 2007. – P. 33-39.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. // Harvard Business Review Press, 2013. – P. 89-92.

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 336.02:332.1

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИКшенина Анна Евгеньевна<sup>1</sup>, Костина Ольга Ивановна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, AnnaKshenina@yandex.ru,<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, olgak861@yandex.ru,ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF THE REGION IN CONDITIONS  
OF ECONOMIC INSTABILITYKshenina Anna Evgenyevna<sup>1</sup>, Kostina Olga Ivanovna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, AnnaKshenina@yandex.ru,<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, olgak861@yandex.ru

**Аннотация:** в работе рассматривается обеспечение финансовой безопасности региона в условиях экономической нестабильности, так как играет ключевую роль в обеспечении сбалансированного экономического развития. Проведен анализа финансовой безопасности Калужской области, которые отражают экономическое и социальное развитие региона.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность региона, системный подход, экономическое развитие Калужской области.

**Abstract:** The paper considers ensuring the financial security of the region in conditions of economic instability, as it plays a key role in ensuring balanced economic development. The analysis of the financial security of the Kaluga region, which reflect the economic and social development of the region, is carried out.

**Keywords:** financial security of the region, a systematic approach, economic development of the Kaluga region.

В современном мире финансовая безопасность региона становится одной из ключевых задач для обеспечения устойчивого развития. Сложные экономические условия, вызванные глобальными кризисами, колебаниями валютных курсов, изменениями в международной торговле и внутренними факторами, изменение политической ситуации и пандемии, требуют от региональных властей разработки эффективных стратегий для обеспечения финансовой стабильности и повышения уровня жизни населения.

Столкнувшись с экономическими санкциями, введенными со стороны США и ЕЭС, против Российской Федерации проблема обеспечения финансовой безопасности регионов стала более актуальной, поскольку состояние экономики государства обусловлено уровнем развития регионов. Понятие «безопасность» подразумевает защиту от угроз (по словарю Ожегова) и обеспечение надежности. Нормативное определение безопасности было установлено в 1992 году с принятием закона «О безопасности». В 2010 году был принят закон в новой редакции «О безопасности» (Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 № 390-ФЗ), который прописал правовые основы взаимодействия общества и государства, а также определил систему безопасности и ее основные функции [1].

В экономической литературе существуют различные подходы к определению финансовой безопасности. Судакова А.Е. рассматривает финансовую безопасность как состояние защищенности финансовой системы региона от внутренних и внешних угроз, которые могут нарушить ее устойчивость [4, с. 113]. Рогатенюк Э.В. считает, что финансовая безопасность заключается в достаточности финансовых ресурсов для нормального функционирования и развития экономики страны в условиях растущей неопределенности и нестабильности внешней среды [3, с. 246]. Проанализировав вышеприведенные определения, финансовая безопасность региона представляет собой состояние стабильности и защищенности финансовой системы региона в процессе своего функционирования в условиях дефи-

цита финансовых ресурсов, ограниченности методов регионального управления и в соответствии с целями и задачами осуществляемой финансовой политики.

Факторы, влияющие на финансовую безопасность региона, разделяют на внутренние и внешние факторы (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация факторов влияющие на финансовую безопасность региона

| Внешние факторы                          | Внутренние факторы   |
|--|--|
| Низкая конкурентоспособность экономики   | Большое количество иностранных фирм на внутреннем рынке России |
| Высокий уровень инфляции                 | Высокий уровень внешнего долга                                 |
| Низкий уровень инвестиционной активности | Приобретение иностранными фирмами российских предприятий       |

Таким образом, под внешними факторами понимается действия, которые связаны с деятельностью государства на внутреннем и внешнем рынке. Внутренние факторы, связанные с невыполнением плана по поступлению доходов региональных бюджетов.

Финансовая безопасность региона представляет собой сложную структуру, состоящую из четырех основных подсистем: бюджетной, налоговой, банковской и инвестиционной безопасности. Бюджетная безопасность анализируется с точки зрения обеспечения баланса между расходами и доходами. Налоговая безопасность оценивается по состоянию налоговой системы региона. Банковская безопасность формируется на основе функций, которые выполняет банковская система в данном регионе. Инвестиционная безопасность определяется с точки зрения предотвращения угроз и минимизации негативных факторов, влияющих на эффективность инвестиций в объекты региональной экономики. Эта составляющая финансовой безопасности особенно актуальна в настоящее время, так как значение инвестиций возрастает как на уровне страны, так и на уровне регионов и отдельных предприятий. Это связано с тем, что инвестиционные ресурсы способствуют развитию производства и инфраструктуры, созданию новых рабочих мест и, как следствие, повышению уровня и качества жизни населения в регионах.

Финансовая безопасность региона оценивается на основе широкого спектра показателей. Аналитики формируют несколько групп индикаторов, то есть используют системный подход в оценивании. Основные показатели оценки социально-экономического региона (таблица 2).

Таблица 2 – Основные показатели социально-экономического региона

| Показатель  | Характеристика  | Методика расчета   |
|---|---|--|
| Валовой региональный продукт                          | уровень экономического развития региона   | стоимость всех выпущенных товаров и услуг во всех экономических отраслях в конкретном регионе  |
| Индекс промышленного производства                     | показатель, характеризующий динамику изменений объемов промышленности                               | отношение значения объема производства в текущем периоде к предыдущему в %                     |
| Оборот розничной торговли                             | выручка от продажи товаров населению для личного потребления или использования в домашнем хозяйстве | объем реализации товаров в стоимостном (денежном) выражении                                    |
| Объем инвестиций в основной капитал на душу населения | инвестиционный климат и уровень инвестиционной активности и в регионе                               | отношение объема инвестиций за счет всех источников финансирования к численности населения     |
| Индекс потребительских цен                            | измерения среднего уровня цен на товары и услуги за определенный период в экономике                 | отношение потребительской корзины в текущих ценах к ценам базового года в %                    |
| Среднегодовая численность населения региона           | число людей в определенной их совокупности  | среднеарифметическая величина численности населения на начало текущего года и следующего года. |

Для оценки финансовой безопасности региона важно провести анализ финансовой системы, выявить её сильные и слабые стороны, а также определить потенциальные возможности и угрозы через комплексное исследование экономической и финансовой деятельности. Рассмотрим ключевые показатели социально-экономического развития Калужской области (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика основных показателей социально-экономического развития Калужской области за период 2021-2024 гг.

| Показатели   | 2021 г.<br>(факт) | 2022 г.<br>(факт) | 2023 г.<br>(факт) | 2024 г.<br>(план) |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ВРП в текущих ценах, млрд. руб.                        | 664,2             | 669,1             | 690,0             | 724,7*            |
| Объем промышленного производства, млрд. руб.           | 1 114,2           | 906,3             | 925,0             | 956,6             |
| Индекс промышленного производства, %                   | 107,9             | 80,7              | 100,9             | 112,4             |
| Оборот розничной торговли, млрд. руб.                  | 299,9             | 271,1             | 280,8             | 229,30            |
| Объем платных услуг населению, млрд. руб.              | 63,8              | 62,7              | 74,0              | 83,2              |
| Объем инвестиций в основной капитал, млрд. руб.        | 131,1             | 138,8             | 130,5             | 143,90            |
| Индекс потребительских цен, %                          | 108,9             | 115,6             | 108,1             | 100,80            |
| Среднегодовая численность населения региона, тыс. чел. | 1 064,6           | 1 072,1           | 1 070,9           | 1071,80           |
| Экономически активное население, тыс. чел.             | 543,6             | 526,9             | 550,9             | 549,3             |

\* – прогнозное значение ВРП Калужской области за 2024 г.

В целом, что в 2024 году и в 2023 г. всего один показатель потерпел значительный спад, что объясняется увеличением количество отечественных производителей с поддержкой государства, а также большим количеством ухода иностранных производителей с рынка продаж. Динамика всех остальных показателей является положительной, что говорит об экономическом развитии Калужской области.

Для анализа типа финансовой устойчивости бюджета Калужской области за 2021 – 2023 годы необходим расчет ряда коэффициентов: уровень бюджетной сбалансированности территории, уровень финансовой зависимости, уровень бюджетной обеспеченности, сводный коэффициент устойчивости, уровень финансовой ресурсоотдачи (таблица 4).

Таблица 4 – Определение типа финансовой устойчивости областного бюджета Калужской области за период 2021 – 2023 годы

| Показатель                                      |  | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Значение |      |
|---|--|---------|---------|---------|----------|------|
|   |  |         |         |         | 0        | 1    |
| Уровень бюджетной сбалансированности территории | Доля дефицита в доходах регионального бюджета без учета финансовой помощи  | 0,00    | 7,45    | 0,00    | >15%     | ≤15% |
|   | Уровень расходов на обслуживание государственного долга региона  | 0,03    | 0,08    | 0,14    | >15%     | ≤15% |
|   | Предельный размер государственного долга региона   | 44,64   | 46,39   | 42,88   | >50%     | ≤50% |
|   | В результате расчетов сводного коэффициента бюджетной устойчивости в матрицу ставится преобладающее из полученных значений |         |         |         |          |      |
| Уровень финансовой зависимости                  |  | 38,68   | 36,50   | 25,59   | >50%     | ≤50% |
| Уровень бюджетной обеспеченности                |  | 0,81    | 0,77    | 0,75    | <1       | ≥1   |
| Сводный коэффициент бюджетной устойчивости      | Коэффициент бюджетного покрытия  | 1,02    | 0,95    | 1,01    | <1       | ≥1   |
|   | Коэффициент бюджетной задолженности  | 0,31    | 0,32    | 0,34    | >0       | 0    |
|   | Коэффициент автономии  | 99,87   | 99,87   | 97,95   | <50%     | ≥50% |
|   | В результате расчетов сводного коэффициента бюджетной устойчивости в матрицу ставится преобладающее из полученных значений |         |         |         |          |      |
| Уровень финансовой ресурсоотдачи                |  | 1,25    | 1,00    | 0,25    | <1       | ≥1   |

Таким образом, если коэффициент соответствует нормативному значению, то ему присваивается 1, если нет – 0. Исходя из этого матрица показателей финансовой устойчивости имеет следующий вид (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика типов финансовой устойчивости бюджета Калужской области за период 2021-2023 гг.

| Показатель                                      | 2021г.               | 2022г.               | 2023 г.              |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Уровень бюджетной сбалансированности территории | 1                    | 1                    | 1                    |
| Уровень финансовой зависимости                  | 1                    | 1                    | 1                    |
| Уровень бюджетной обеспеченности                | 0                    | 0                    | 0                    |
| Сводный коэффициент бюджетной устойчивости      | 1                    | 1                    | 1                    |
| Уровень финансовой ресурсоотдачи                | 1                    | 1                    | 0                    |
| Тип финансовой устойчивости                     | Устойчивое состояние | Устойчивое состояние | Устойчивое состояние |

В целом, обеспечение финансовой безопасности региона в условиях экономической нестабильности представляет собой важную задачу, которая требует комплексного подхода и применения различных стратегий. Устойчивое развитие экономики, эффективное управление бюджетом, а также налоговой, банковской и инвестиционной безопасностью являются основными факторами, способствующими формированию сильной финансовой безопасности региона. Приведенные в Таблице 5 данные характеризуют финансовое состояние Калужской области как преимущественно устойчивое, что говорит о высоком качестве управления не только бюджетными средствами, но и финансами в целом на региональном уровне. Основные направления, способствующие финансовой безопасности Калужского региона, включают социально-экономическое развитие. Показатель валового регионального продукта (ВРП) ежегодно растет и служит важным индикатором экономического прогресса, что связано с увеличением промышленного производства и привлечением инвестиций в регионе. Для укрепления финансовой безопасности Калужской области необходимо регулярно осуществлять мониторинг показателей социально-экономического развития, инвестировать в новые проекты и усиливать поддержку отечественных производителей.

#### Список литературы

1. Федеральный закон "О безопасности" от 28.12.2010 N 390-ФЗ КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_108546/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/) (Дата обращения: 21.12.2024).
2. Постановление Правительства Калужской области от 21.09.2023 № 668 "О прогнозе социально-экономического развития Калужской области на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов
3. Рогатенюк Э.В. О составляющих финансовой безопасности государства // Институт финансово-кредитных отношений в условиях рыночных трансформаций: сборник статей научно-практических семинаров кафедры государственных финансов и банковского дела Института экономики и управления (структурное подразделение) ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», 12-13 ноября 2020 г. / Под общ. ред. проф. С.В. Климчук. Выпуск 6. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2020. – 354
4. Судакова А.Е., Синенко А.И. Финансовая безопасность в контексте устойчивого развития региона // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – №24.
5. Официальный портал органов власти Калужской области [Электронный ресурс]. – URL: <http://admoblkaluga.ru/> (Дата обращения: 21.12.2024).
6. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gks.ru> (Дата обращения: 21.12.2024).
7. Костина О.И. Государственные финансовый менеджмент в обеспечении экономической безопасности государства// Самоуправление – 2023. -№ 2 (135). С. 695-699.

8. Масленников М.Д., Костина О.И. Финансовое обеспечение экономического развития Калужского региона// Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий. Сборник научных статей по итогам работы круглого стола с международным участием. - 2020. С. 156-162.
9. Костина О.И., Муравьев А.Д. Влияние Социально-экономических факторов на финансовую безопасность государства// Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий. материалы Международной научно-практической конференции. В 4-х томах. Тюмень – 2023. – С. 503-506.

## ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 338.22

## СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Плахин Андрей Евгеньевич<sup>1</sup>, Раджаб Мохамед<sup>2</sup><sup>1</sup> Уральский государственный экономический университет, [apla@usue.ru](mailto:apla@usue.ru)<sup>2</sup> ПАО СВЭЛ, [m.radzhab@internet.ru](mailto:m.radzhab@internet.ru)

## BALANCED SCORECARD AND EFFICIENCY

Andrey E. Plakhin<sup>1</sup>, Rajab Mohamed<sup>2</sup><sup>1</sup> Ural State University of Economics, [apla@usue.ru](mailto:apla@usue.ru)<sup>2</sup> PJSC SVEL, [m.radzhab@internet.ru](mailto:m.radzhab@internet.ru)

**Аннотация:** статья посвящена вопросам использования системы сбалансированных показателей для реализации задач оптимизации системы управления в адаптационный период для российских компаний. Авторы выделяют внутренние причинно-следственные связи между использованием методологии сбалансированных показателей, управления бизнес-процессами и эффективностью адаптации, приведены рекомендации по внедрению системы сбалансированных показателей.

**Ключевые слова:** стратегия, управление бизнес-процессами, эффективность, система сбалансированных показателей, адаптация.

**Abstract:** The is devoted to the issues of using the balanced scorecard system to implement the tasks of optimizing the management system during the adaptation period for Russian companies. The authors highlight the internal cause-and-effect relationship between the use of the balanced scorecard methodology, business process management and effectiveness of adaptation, and provide recommendations for implementing the balanced scorecard system.

**Keywords:** strategy, business process management, effectiveness, balanced scorecard system, adaptation.

Внедрение процессного подхода и методологии управления и оптимизации бизнес-процессов в контексте целей и задач исследования, обусловленных поиском решений, позволяющих расширить потенциал международной кооперации российских компаний в условиях санкций, должно быть сопровождено применением ряда обязательных механизмов управления [1,2].

Так, исследования российских и зарубежных ученых обоснованно доказывают, что важным инструментом является использование сбалансированных систем показателей, которые позволяют руководителям продумать конкурентные преимущества фирмы, облегчают определение стратегических целей и позволяют увеличить внутреннюю кооперацию для достижения лучших результатов [3,4].

С помощью сбалансированной системы показателей, руководители высшего звена выбирают перспективы, которые наилучшим образом определяют важнейшие области, необходимые для поддержания успеха бизнеса. Для каждой перспективы, руководители определяют набор основных целей и/или задач, которые более подробно описывают, как организация планирует достичь успеха.

Каждая цель обычно связана с одним или двумя ключевыми показателями для оценки того, насколько хорошо организация достигает этой цели. Дальнейшие итерации системы показателей включают дополнительные сведения, такие как желаемая цель для каждой метрики, текущее значение для метрики, инициативы по улучшению, а также лиц или группу, ответственных за отслеживание этой метрики. Основные взаимосвязи сбалансированной системы показателей отражены на рисунке 1.

Принцип наличия причинно-следственных связей между мерами, включенными в различные перспективы, имеет важное значение, поскольку измерения в нефинансовых областях должны быть адаптированы для прогнозирования будущих финансовых результатов.

Основные показатели эффективности (KPI – Key Performance Indicators) и сбалансированная система показателей (BSC – Balance Scorecard) представляют собой принципиально важные инструмен-

ты управления организацией и тесно взаимосвязаны, поскольку обе концепции направлены на достижение стратегических целей компании через измерение ключевых аспектов ее деятельности.



Рисунок 1 – Взаимосвязь основных показателей эффективности и сбалансированной системы показателей

Одним из основных преимуществ системы управления сбалансированной системы показателей является ее высокая адаптивность. Перспективы классической сбалансированной системы показателей могут быть изменены, чтобы соответствовать потребностям многих секторов, включая образование, банковское дело, авиакомпании, производство, здравоохранение, правительство и некоммерческие организации.

Говоря о связанности основных показателей эффективности и сбалансированной системы показателей можно обозначить ряд аспектов, на которые стоит обращать внимание в процессе построения системы стратегического управления компанией:

1. Стратегическая направленность. BSC позволяет определить ключевые цели и стратегии компании, а KPI служат инструментом измерения прогресса в достижении этих целей.
2. Балансировка показателей. В отличие от традиционных систем оценки, которые часто сосредотачиваются исключительно на финансовых показателях, BSC требует баланса между финансовыми и нефинансовыми показателями. Необходимо учитывать не только экономические результаты, но и качество обслуживания клиентов, развитие персонала, инновационную активность и другие аспекты, которые в последствии скажутся на результатах работы компании.
3. Комплексность анализа. KPI должны позволять проводить детальный анализ результатов работы компании в рамках каждой перспективы BSC.
4. Управление изменениями. BSC предоставляет основу для определения приоритетов и направления изменений в компании, при этом KPI должны обеспечивать возможности мониторинга данных изменений в целевом векторе и корректировать их при необходимости.

В результате подход сбалансированной системы показателей получил широкое распространение в развитии процессного подхода к управлению [5]. На сегодняшний день, теория сбалансированной системы показателей находит свое развитие в изучении тех методов, которые отражают то, как организация «обучается» [6]. По мнению приверженцев данного подхода, при фокусировке стратегической цели на саморазвитии, негативные последствия от внешних «потрясений», будут минимальны. Можно сформулировать ряд рекомендаций при внедрении сбалансированной системы показателей, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Рекомендации при внедрении сбалансированной системы показателей.

| Рекомендации                   | Влияния на условия эффективности деятельности |                 |   |
|--------------------------------|---|-----------------|---|
|                                | Компетенции                                   | Обязательства   | Координация                                       |
| Разработка стратегической кар- | Установка базовых                             | Обоснования вы- | Улучшает понимание (условие эффективной координа- |

| Тыт соответстви<br>с BSC  | связей между мерами.  | бора мер BSC   | ции) взаимозависимости<br>между процессами и мерами.  |
|---|---|--|---|
| Обеспечить под-<br>держку высшего<br>руководства для<br>внедрения BSC | Улучшение распре-<br>деления ресурсов и со-<br>действие разрешению<br>конфликтов        | Рост привержен-<br>ности к организа-<br>ции  | Усиливает подотчетность и<br>уточняет границы ответ-<br>ственности; условия эффек-<br>тивной координации. |
| При разработке<br>BSC, осуществ-<br>лять широкую<br>коммуникации      | Улучшает обучение<br>персонала; понимание<br>стратегических целей,<br>установленных BSC | Улучшает понима-<br>ние и участие в<br>процессах, а также<br>повышает органи-<br>зационную культу-<br>туру | Улучшает базовое понимание<br>основных ценностей органи-<br>зации   |

Таким образом, важно отметить, что сбалансированная система показателей как система управления требует интенсивной организационной приверженности. Для достижения успеха организации должны преодолеть ряд препятствий. Во-первых, высшее руководство должно прийти к консенсусу относительно того, как должна выглядеть основная система показателей для оценки эффективности деятельности организации. Затем отдельные бизнес – единицы должны разработать свой комплекс показателей, цели которых должны согласовываться и вносить свой вклад в основную систему показателей. Далее данный процесс повторяется на следующем уровне отдельных подразделений, производственных цехов, отделов и на индивидуальном уровне (например, оценка эффективности работы сотрудников), с тем чтобы обеспечивать механизм, позволяющий давать оценку всех бизнес-процессов компании, с точки зрения решения задач оптимизации эффективности бизнеса.

#### Список литературы

1. Kaplan R. S. Conceptual foundations of the balanced scorecard //Handbooks of management ac-counting research. 2009. Т. 3. С. 1253-1269.
2. Bhagwat R., Sharma M. K. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach //Computers & industrial engineering. 2007. Т. 53. №. 1. С. 43-62.
3. Кеменов, Д. С. Сбалансированная система показателей: основные тенденции на современном этапе развития / Д. С. Кеменов, Ю. Н. Барышова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 10-1. – С. 572-576.
4. Заглядин О. В. Теоретические основы управление компанией на основе системы сбалансированных показателей // Вестник Московской международной академии. 2023. № 1. С. 92-95.
5. Орлова Л. В., Девяткина А. Ю., Иванова А. О. Сбалансированная система показателей как эффективный метод управления производственным процессом // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 97-7. С. 146-148.
6. Плахин А.Е. и др. Управление процессами устойчивого развития: микро, мезо и макроуровень. 2024. Москва. ИНФРА-М. 282 с.

УДК 338

**АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ  
В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ****Куричева Марина Юрьевна****Акционерное общество «Технологии Доверия – Аудит», Rina.Lazareva13@yandex.ru****ALTERNATIVE WAYS TO ATTRACT FINANCING IN THE FACE OF SANCTIONS****Kuricheva Marina Yurievna****Joint Stock Company «Techologies of Trust – Audit», Rina.Lazareva13@yandex.ru**

**Аннотация.** В статье рассматриваются альтернативные способы привлечения финансирования в условиях экономических санкций, возникающих в результате изменений на международной арене. Рассматриваются тренды в краудфандинге и краудинвестинге, что отражает растущую популярность коллективного финансирования и успешные кампании. Отдельное внимание уделяется кооперативам и кластерным группам, как эффективным способам совместного привлечения ресурсов. Роль частных инвесторов и бизнес-ангелов в поддержке стартапов иллюстрируется кейсами успешных сделок, что подчеркивает важность личной инициативы в инвестиционном климате.

**Ключевые слова:** финансирование, краудфандинг, кооперативное финансирование, импортозамещение, диверсификация, государственная поддержка.

**Abstract:** The article discusses alternative ways to attract financing in the context of economic sanctions arising as a result of changes in the international arena. Trends in crowdfunding and crowdinvesting are considered, reflecting the growing popularity of collective financing and successful campaigns. Special attention is paid to cooperatives and cluster groups as effective ways to jointly attract resources. The role of private investors and business angels in supporting startups is illustrated by cases of successful transactions, which emphasizes the importance of personal initiative in the investment climate.

**Keywords:** financing, crowdfunding, cooperative financing, import substitution, diversification, government support

В условиях современных экономических реалий, наблюдаемых в России, тема альтернативных отечественных способов привлечения финансирования приобретает особую актуальность. Санкционные меры, введенные в отношении страны, ставят перед бизнесом новые вызовы, заставляя его искать инновационные решения для обеспечения устойчивого развития. В этом контексте возникает необходимость не только в адаптации к внешним условиям, но и в поиске внутренних резервов для финансирования.

В условиях жестких экономических санкций, накладываемых на Россию, осень 2024 года стала достоверным отражением последствий глобальных экономических изменений. Россия, пытаясь адаптироваться к новым реалиям, столкнулась с резким снижением объемов экспорта и импортозамещения. Внутренний рынок оказался под давлением, и многие отрасли демонстрируют замедление роста. Однако следует отметить, что некоторые сектора, такие как ИТ и сельское хозяйство, начали показывать признаки стабилизации и даже роста благодаря программам поддержки и новым инициативам.

Финансовая система страны продолжает существовать в условиях ограниченного доступа к международным рынкам капитала, что привело к ослаблению рубля и высокой инфляции. Тем не менее, государственные меры и программы стимулирования экономики, такие как инвестиции в инфраструктуру, начинают оказывать положительное влияние на определенные регионы.

Ключевым фактором остается способность России найти новые торговые партнеры и диверсифицировать экспортные потоки. В то время как страна продолжает преодолевать экономические вызовы, ясная стратегия и адаптивность станут определяющими для ее дальнейшего развития в условиях глобальной нестабильности.

Альтернативные источники финансирования – это ресурсы, которые предприятия и организации могут использовать для получения финансирования, отличные от традиционных банковских кредитов

и государственных грантов. Эти источники могут быть полезны для стартапов, малых и средних предприятий, а также для инновационных проектов, которые не всегда могут получить финансирование в банках.

К альтернативным источникам финансирования можно отнести:

Краудфандинг – процесс сбора средств от большого числа людей через специализированные платформы. Это может быть как вознаградительный краудфандинг, так и инвестиционный.

Бизнес-ангелы – частные инвесторы, которые готовы вложить свои средства в стартапы в обмен на долю в компании или другие условия, как правило, в ранних стадиях развития бизнеса.

Венчурные капитальные фонды – профессиональные инвестиционные организации, которые инвестируют в высокорискованные стартапы с потенциалом быстрого роста.

Финансовые технологии (FinTech) – использование технологий для предоставления различных финансовых услуг, включая платформы для peer-to-peer кредитования, которые соединяют заемщиков и кредиторов напрямую.

Микрофинансирование – предоставление небольших кредитов и финансовых услуг людям или малым бизнесам, которые не могут получить традиционный банковский кредит.

Лизинг и факторинг – финансовые инструменты, которые позволяют предприятиям использовать оборудование или получать наличные средства от дебиторской задолженности без необходимости получать кредит.

Гранты и субсидии – финансирование, предоставляемое государственными или частными организациями, часто без необходимости возврата, хотя доступ к ним может зависеть от конкретных условий или проектов.

Альтернативные источники финансирования становятся все более популярными ввиду изменения финансового ландшафта, технологического прогресса и увеличения потребности в более гибких и доступных формах финансирования.

Альтернативные методы финансирования и традиционные методы имеют ряд ключевых отличий, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1. Различия между альтернативными и традиционными методами финансирования

| Отличие                          | Традиционные методы   | Альтернативные методы  |
|----------------------------------|---|--|
| Источники финансирования         | Обычно включают банковские кредиты, облигации и другие формы заимствований от финансовых учреждений.            | Это могут быть краудфандинг, венчурное финансирование, бизнес-ангелы, фактурное финансирование и другие менее традиционные источники.  |
| Процесс получения финансирования | Как правило, требуют долгих и сложных процедур одобрения, большой объем документации и строгие критерии оценки. | Часто имеют упрощенные и более быстрые процедуры, могут требовать меньше документации, что делает их более доступными.   |
| Условия финансирования           | Обычно сопровождаются фиксированными или довольно строгими условиями погашения и процентными ставками           | Часто могут быть более гибкими в отношении условий возврата и взимания процентов, а также могут предлагать участие в прибыли вместо фиксированных выплат                     |
| Риск                             | Могут рассматривать кредитоспособность заемщика как основной фактор, с соразмерными рисками для кредиторов      | Риски могут быть распределены между большим количеством инвесторов (например, в случае краудфандинга) или быть основаны на других критериях, таких как инновационность идеи. |
| Целевая аудитория                | Обычно ориентированы на зрелые бизнесы с проверенной историей и стабильными денежными потоками.                 | Часто направлены на стартапы и компании на ранних стадиях развития, которые могут иметь меньше возможностей для получения традиционного финансирования.                      |

|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
| Возврат инвестиций:       | Инвесторы часто ожидают фиксированную доходность или проценты.               | Инвесторы могут рассчитывать на более высокую прибыль, связанную с риском, и могут быть заинтересованы в доле в компании или других формах участия. |
| Прозрачность и отчетность | Как правило, требуют строгой отчетности и прозрачности со стороны заемщиков. | Могут быть менее формализованными в отношении отчетности, хотя это зависит от конкретного метода финансирования.                                    |

Эти отличия делают каждую из категорий методов подходящей в различных ситуациях и для разных типов бизнеса.

Государственные программы поддержки бизнеса в разных странах могут варьироваться, но в целом они направлены на стимулирование предпринимательства, создание новых рабочих мест и поддержку инноваций. Вот обзор основных типов инициатив и грантов, которые могут быть доступны для бизнеса:

1. Гранты для стартапов и малых предприятий. Государственные гранты, которые не требуют возврата и предоставляются на определенные цели (например, разработка новых продуктов, маркетинг, исследовательская деятельность). Программы поддержки начинающих предпринимателей с фокусом на определенные отрасли (например, технологии, сельское хозяйство).

2. Субсидии. Финансовая поддержка для покрытия части расходов бизнеса, таких как зарплаты, аренда помещений, закупка оборудования. Субсидии на развитие новых технологий или на обучение сотрудников.

Кредиты на льготных условиях. Государственные программы, предлагающие кредиты с низкими процентными ставками или длительными сроками выплаты. Специальные программы для женщин-предпринимателей, молодежи или людей с ограниченными возможностями.

3. Инкубаторы и акселераторы. Государственные или полугосударственные учреждения, которые предоставляют поддержку стартапам через менторство, обучение, доступ к финансированию и партнёрам. Программы, ориентированные на инновации и развитие высоких технологий.

4. Налоги и льготы. Налоговые каникулы для новых предприятий на первые годы работы. Снижение налоговых ставок для компаний, работающих в определенных сферах (например, экология, IT).

5. Образовательные программы и мастер-классы. Курсы, семинары и тренинги по предпринимательству, управлению бизнесом, маркетингу и финансам. Сети поддержки для обмена опытом и знаний между предпринимателями.

6. Региональные программы. Инициативы, основанные на потребностях конкретного региона, включая поддержку бизнеса в сельских или удалённых районах. Программы, направленные на развитие местной экономики и создание рабочих мест.

Для получения конкретной информации о доступных грантах и программах в вашей стране или регионе, рекомендуется обратиться в местные бизнес-ассоциации, торгово-промышленные палаты или специализированные государственные учреждения. Также полезно следить за обновлениями на официальных правительственных сайтах, где часто публикуются новости о новых инициативах и сроках подачи заявок.

Некоторые примеры успешных коммерческих проектов, получивших государственное финансирование:

Компания TomTom в Астрахани. Производитель вяленых томатов и продукции из них. К 2022 году объём перерабатываемого сырья превысил 50 тонн, и понадобилась новая техника, чтобы увеличить производственные мощности. В этот момент предприятие получило субсидию на покупку отечественного технологического пищевого оборудования. К концу 2023 года в компании планируют достичь оборота в 150 млн рублей.

Группа компаний «Геоскан». Компания была поддержана Фондом содействия инновациям на ранней стадии развития и уже заплатила 2 млрд налогов, что многократно окупило государственную поддержку. На сегодняшний день она является одним из трёх мировых лидеров в области беспилотников, а продукция компании продаётся более чем в 100 странах мира.

Проект «Ферма-2022» Свердловской региональной общественной организации развития семьи «Будущее в детях». Проект ориентирован на детей и подростков с трудной судьбой. На земельном участке, который команда превратила в своеобразную дачу для подопечных из детских домов и ребят

из приёмных семей, установили теплицы, отремонтировали помещение для содержания сельскохозяйственных животных, обзавелись посадочным материалом. Новое пространство стало площадкой для увлекательных практических занятий для ребят.

Краудфандинг и краудинвестинг – это два подхода к привлечению финансирования, которые используют коллективные усилия большого числа людей, часто через интернет-платформы. Ниже подробнее рассмотрим каждое из этих понятий.

Краудфандинг (crowdfunding) – это процесс сбора небольших сумм денег от большого числа людей, обычно через специализированные интернет-платформы. Он позволяет предпринимателям, создателям и стартапам получить финансирование для своих проектов без необходимости обращаться в банки или к венчурным инвесторам.

Основные характеристики краудфандинга:

- Краудфандинг может использоваться для различных целей: от финансирования стартапов и создания продуктов до поддержки благотворительных инициатив и культурных проектов.

- Краудфандинг часто основан на системе вознаграждений, где вкладчики получают какие-то бонусы или продукцию проекта в обмен на свои вложения. Это может быть как благодарственное письмо, так и предварительный заказ на товар.

- Популярные платформы для краудфандинга включают Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe и другие.

- Краудфандинг не гарантирует успех инициатора, и вкладчики рискуют не получить обещанные награды, если проект не реализуется.

Краудинвестинг

Краудинвестинг (crowdinvesting) представляет собой подкатегорию краудфандинга, в которой инвесторы вкладывают деньги в проект с целью получения прибыли. Обычно это происходит через покупку долей в компании или акции, что позволяет соинвесторам участвовать в будущих прибылях.

Основные характеристики краудинвестинга:

- В отличие от краудфандинга, где в основном предлагаются награды, краудинвестинг нацелен на получение инвестиционных долей в компании и возможности получения дивидендов.

- Существуют специализированные платформы для краудинвестинга, такие как Seedrs, Crowdcube, StartEngine и другие.

- Краудинвестинг часто подлежит более строгому регулированию, поскольку он связан с финансовыми вложениями, что может требовать соблюдения правил ценных бумаг.

- Аналогично краудфандингу, краудинвестинг также может быть рискованным. Инвесторы могут не получить ожидаемую прибыль или потерять свои вложения, если компания не достигнет успеха.

Оба подхода – краудфандинг и краудинвестинг – предоставляют новые возможности для финансирования проектов и бизнеса, однако они также сопряжены с определенными рисками. Важно, чтобы как инициаторы проектов, так и потенциальные инвесторы понимали эти риски и активно проводили свою независимую оценку возможностей и условий перед началом сотрудничества.

Несколько примеров успешных краудфандинговых кампаний:

**Pebble Smartwatch:** Эта кампания на платформе Kickstarter в 2012 году собрала более 10 миллионов долларов, что сделало ее одной из самых успешных на тот момент. Pebble предлагала умные часы с возможностью оповещений и управления музыкой.

**Cooler Cooler:** Эта портативная охладитель с множеством функций собрала более 13 миллионов долларов на Kickstarter в 2014 году. В нем были встроены Bluetooth-колонки, беспроводное зарядное устройство и другие аксессуары.

**Exploding Kittens:** Игра в карты, созданная участниками Kickstarter, собрала более 8 миллионов долларов в 2015 году, при этом цель составляла всего 10 000 долларов. Игра быстро стала культовой и получила множество дополнений.

**Oculus Rift:** Очки виртуальной реальности, которые начали свою историю как краудфандинговый проект на Kickstarter в 2012 году. Кампания собрала около 2,5 миллиона долларов и позже была приобретена Facebook за 2 миллиарда долларов.

**The Veronica Mars Movie Project:** Круизная драма из 2000-х годов с целью собрать 2 миллиона долларов для финансирования полнометражного фильма собрала более 5,7 миллиона долларов на Kickstarter в 2013 году. Этот проект стал символом успешного использования краудфандинга для киноиндустрии.

**Reading Rainbow:** Проект по обновлению популярного детского шоу собрал более 5 миллионов долларов на Kickstarter в 2014 году. Идея заключалась в создании сервиса для обучения детей чтению.

HUMU: Инновационный проект по созданию автоматизированного робота для космических исследований. Он собрал более 3 миллионов долларов на Indiegogo.

Эти примеры показывают, как с помощью краудфандинга можно реализовать оригинальные идеи и привлечь средства для создания уникальных продуктов и проектов.

Участие в кооперативах и кластерных группах является важным аспектом развития современных экономик, особенно для малых и средних предприятий (МСП). Эти формы организации помогают осуществлять совместную деятельность, обмениваться ресурсами и знаниями, а также достигать большего эффекта от коллективных усилий. Рассмотрим подробнее каждую из этих моделей:

Кооператив – это объединение людей или предприятий, созданное для достижения общих экономических, социальных или культурных целей. Участники кооператива совместно владеют и управляют его активами и делят прибыль.

Преимущества участия в кооперативах:

- Экономия на издержках: Совместные закупки материалов или оборудования позволяют сократить расходы.
- Доступ к финансированию: Кооперативы могут привлекать средства не только от участников, но и от внешних источников, что дает возможность реализовывать более масштабные проекты.
- Совместный маркетинг: Участие в кооперативе позволяет объединить усилия для продвижения товаров и услуг, что может повысить их конкурентоспособность.
- Обмен опытом: Участники кооператива имеют возможность учиться у друг друга, что способствует повышению квалификации и внедрению новых технологий.
- Устойчивость к кризисам: Совместное предприятие может легче преодолевать экономические трудности благодаря распределению рисков.

Кластер – это географически сконцентрированная группа взаимосвязанных компаний, поставщиков, сервисов и институтов в определенной области. Кластеры могут охватывать различные сектора, включая высокие технологии, производство, агропромышленность и другие.

Преимущества участия в кластерах:

- Синергия: Компании, находящиеся в кластере, могут сотрудничать и обмениваться ресурсами, что приводит к улучшению общего уровня конкурентоспособности.
- Инновации: Близость к другим участникам способствует обмену идеями и новыми технологиями, что может привести к внедрению инноваций.
- Общая инфраструктура: Кластеры часто подразумевают наличие общей инфраструктуры, что снижает затраты на логистику и повышает доступ к рынкам.
- Поддержка со стороны государства и институтов: Кластеры могут получать поддержку и финансирование от органов власти, что способствует развитию бизнеса.
- Устойчивость к изменениям: Компании в кластере могут легче приспосабливаться к экономическим изменениям благодаря совместным усилиям.

Участие в кооперативах и кластерных группах предоставляет малым и средним предприятиям уникальные возможности для роста и развития. Эти формы объединения ресурсов и усилий помогают компаниям справляться с вызовами современного бизнеса, повышать свою конкурентоспособность и достигать устойчивого успеха. Правильное взаимодействие с другими участниками, открытость к сотрудничеству и стремление к инновациям являются ключевыми факторами для достижения успеха в рамках кооперативов и кластеров.

Роль частных инвесторов в поддержке стартапов играет ключевую роль в современном экономическом ландшафте. Частные инвесторы, или бизнес-ангелы, не только предоставляют финансовые ресурсы, но и вносят значительный вклад в стратегическое развитие начинающих компаний. Их опыт и сеть контактов позволяют стартапам избежать распространенных ошибок на ранних этапах развития.

Частные инвесторы зачастую выбирают небольшие, инновационные проекты, что позволяет им не только разнообразить свой инвестиционный портфель, но и стать частью увлекательного процесса создания нового продукта или услуги. Поддержка таких инвесторов может включать в себя менторство, доступ к полезным ресурсам и рынкам, а также помощь в привлечении дополнительных основных инвестиций.

В условиях ограниченного доступа к банковскому кредитованию для стартапов, роль частных инвесторов становится особенно актуальной. Они способны быстро принимать решения и адаптироваться к изменениям, что существенно увеличивает шансы на успех для молодых компаний. Таким

образом, частные инвесторы являются важными союзниками для стартапов, предоставляя не только капитал, но и необходимые знания и сеть, что позволяет им успешно конкурировать на рынке.

В последние годы альтернативное финансирование в России приобретает все большую популярность, что объясняется рядом факторов, способствующих развитию этого сегмента финансового рынка. Одним из ключевых аспектов является необходимость диверсификации источников капитала для бизнеса. В условиях нестабильной экономической ситуации традиционные банковские кредиты становятся менее доступными, что открывает новые возможности для инноваторов и предпринимателей.

Диверсификация источников средств становится ключевым элементом стратегического управления финансами. Этот подход позволяет минимизировать риски, связанные с зависимостью от одного источника дохода, что особенно актуально в условиях глобальных кризисов и изменений на рынках.

Диверсификация способствует созданию более устойчивой финансовой структуры, которая способна выдерживать внешние шоки и внутренние колебания. Например, компании, использующие несколько каналов финансирования – от традиционных кредитов до венчурного капитала или краудфандинга – имеют возможность более гибко реагировать на вызовы времени.

Таким образом, перспективы развития альтернативного финансирования в России выглядят многообещающе, предоставляя новые возможности для всех участников финансового рынка.

### Список литературы

1. Авдеева В. И., Пирогова Т. Э., Губанова Е. В. Капитал организации как гарант ее финансовой безопасности // Экономика и предпринимательство. 2019. № 2 (103). С. 969-975.
2. Губанова Е.В. Влияние ключевой ставки ЦБ РФ на инвестиционное кредитование в АПК // В сборнике: Современная аграрная экономика: концепции и модели инновационного развития. Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию доктора экономических наук, профессора Л.М. Рабиновича. Казань, 2024. С. 59-65.
3. Губанова Е.В., Орловцева О.М., Демина О.В., Кушнир К.А. Методы финансирования инвестиционного проекта // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 9 (98). - С. 260-267.
4. Дубков, Д. А. Совершенствование финансового механизма управления финансовой устойчивостью организации в условиях санкций / Д. А. Дубков, С. В. Плясова // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 33. – URL: <https://esj.today/PDF/54FAVN323.pdf>
5. Калькаева Е. В. Особенности финансирования деятельности российских компаний в условиях экономических санкций: возможности инструментов внешнего долгового финансирования // Вестник ВУиТ. 2020. №1 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-finansirovaniya-deyatelnosti-rossiyskih-kompaniy-v-usloviyah-ekonomicheskikh-sanktsiy-vozmozhnosti-instrumentov> (дата обращения: 13.11.2024).
6. Финансирование инвестиционных проектов в условиях санкций // Пресс-Центр Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» – URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/finansirovanie-investitsionnykh-proektov-v-usloviyakh-sanktsiy1/>

## МАРКЕТИНГ

УДК 339.138

## РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СОЗДАНИИ СИЛЬНОГО И УЗНАВАЕМОГО БРЕНДА

Акименко Вера Анатольевна<sup>1</sup>, Акимова Виктория Игоревна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, akimenko.vera.a@yandex.ru<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, v.akimova2105@mail.ru

## THE ROLE OF MARKETING COMMUNICATIONS IN CREATING A STRONG AND RECOGNIZABLE BRAND

Akimenko Vera Anatolyevna<sup>1</sup>, Akimova Victoria Igorevna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, akimenko.vera.a@yandex.ru<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, v.akimova2105@mail.ru

**Аннотация:** в работе рассматривается важность маркетинговых коммуникаций в процессе создания и укрепления сильного и узнаваемого бренда, анализируются ключевые компоненты маркетинговых коммуникаций и их влияние на восприятие бренда целевой аудиторией.

**Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, бренд, маркетинговая политика, конкуренция, потребители, эффективность маркетинговых коммуникаций.

**Abstract:** the paper examines the importance of marketing communications in the process of creating and strengthening a strong and recognizable brand. The key components of marketing communications and their impact on the perception of the brand by the target audience are analyzed.

**Keywords:** marketing communications, brand, marketing policy, competition, consumers, effectiveness of marketing communications.

Современный рынок характеризуется высокой конкуренцией и динамичностью, что требует от компаний эффективного использования всех доступных инструментов для привлечения и удержания клиентов. В этом контексте маркетинговые коммуникации играют ключевую роль, обеспечивая связь между компанией и ее целевой аудиторией.

Актуальность использования маркетинговых коммуникаций в современных условиях обусловлена высокой конкуренцией на рынке, где компании вынуждены инвестировать больше времени, ресурсов и средств в рекламу, связи с общественностью и т.д., чтобы выделиться и привлечь внимание потребителей. Рынок переполнен разнообразными товарами и услугами, что делает борьбу за потребителя еще более напряженной. Кроме того, в ряде стран наблюдается экономический спад и другие кризисные явления, что приводит к сокращению маркетинговых бюджетов и ограничению возможностей для продвижения. В таких условиях становится крайне важным находить оптимальные способы взаимодействия с потребителями. Эффективная коммуникационная политика приобретает особую значимость, позволяя компаниям не только поддерживать интерес к своему предложению, но и выстраивать доверительные отношения с клиентами, что в конечном итоге способствует устойчивости и развитию бизнеса.

Вначале рассмотрим необходимые определения.

Маркетинговые коммуникации – это комплекс мероприятий, направленных на информирование, убеждение и напоминание потребителям о товарах и услугах с целью стимулирования продаж и формирования положительного имиджа компании. Благодаря коммуникационной деятельности происходит общение с внешней средой, с самым важным элементом этой среды – потребителем. [1]. Именно от его решений зависит успех работы компании, поскольку главной целью усилий организации является удовлетворение потребностей покупателей.

Маркетинговые коммуникации – единая концепция координации работы коммуникационных каналов для создания своего «информационно – имиджевого» представления [3] от рекламы до взаимо-

отношений с общественностью. В условиях насыщенного рынка, где многие товары имеют схожие потребительские качества, производителям необходимо конкурировать за внимание потенциальных клиентов.

К основным видам маркетинговых коммуникаций относятся: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью (PR), личные продажи. Целью этих коммуникаций является донесение до потребителей информации о преимуществах и особенностях предоставляемого товара и поддержание высокой репутации компании.

Более наглядно основные маркетинговые коммуникации, представлены на рисунке 1



Рисунок 1. Виды маркетинговых коммуникаций

Реклама – инструмент продвижения, включающий в себя платные формы не персонального представления товаров и услуг, а его основным преимуществом является разнообразие доступных форматов и каналов.

Под понятием стимулирования сбыта понимается комплекс действий, направленных на увеличение объема продаж в ближайшей перспективе путем предложения потребителям разнообразных стимулов, таких как скидки, программы лояльности, розыгрыши и подарки.

Связи с общественностью (PR – Public Relations) предполагают формирование положительного образа компании и создание хороших отношений с представителями внешней среды. Благодаря пресс-конференциям, участию в выставках и социальных проектах, спонсорству, работе с блогерами и лидерами мнений данный вид продвижения позволяет активно взаимодействовать с целевой аудиторией, укреплять доверие к бренду и повышать его узнаваемость на рынке.

К личным продажам относят работу торговых представителей и консультантов в магазинах, в их обязанности входит прямой контакт с потребителем, при котором происходит устная презентация товара с целью продажи.

Маркетинговые коммуникации играют ключевую роль в создании и укреплении сильного бренда, способствуя формированию его уникальности и запоминаемости среди потребителей. Эффективные маркетинговые стратегии позволяют передать основные ценности бренда, создавая эмоциональную связь с аудиторией и укрепляя её лояльность.

Бренд – это комплексное понятие, охватывающее имя, символ или логотип, ассоциирующиеся с определённым товаром или услугой, а также все идеи и эмоции, которые возникают у потребителей при взаимодействии с компанией, выпускающей данный продукт.

Одним из ярких примеров успешного продвижения бренда за счёт продуманной коммуникационной политики является компания Mixit, которая активно использует различные инструменты продвижения для создания уникального имиджа и укрепления своих позиций на рынке.

MIXIT – молодая и стремительно развивающаяся косметическая компания, которая к своему 5-летнему юбилею успела стать рекордсменом Гиннеса, открыть более 150 магазинов в России и 5 странах ближнего зарубежья, разработать около 450 позиций ассортимента для лица, тела, волос, которые постоянно обновляются, следуя современным международным и российским трендам косметического рынка.

Mixit была основана с целью предложить потребителям уникальные и персонализированные косметические решения. Основная концепция компании заключается в том, чтобы предоставить клиентам возможность создавать собственные косметические продукты, выбирая компоненты, которые соответствуют их потребностям и предпочтениям. Такой подход не только выделяет Mixit на фоне конкурентов, но и создает ощущение причастности и вовлеченности клиентов в процесс создания продукта.

Из-за введения карантина в 2019 году часть магазинов была вынуждена закрыться, что объясняется высокой арендной платой и отсутствием целесообразности в повышении цен на продукцию. В этих условиях компания нашла альтернативные решения и начала использовать новые каналы сбыта: маркетплейсы Ozon и Wildberries, федеральные сети «Магнит Косметик», «Золотое яблоко», «Л'Этуаль» и «Твой Дом».

Компания Mixit придает особое значение созданию креативного контента, что является важным аспектом ее маркетинговой стратегии. Для своих покупателей бренд не просто интернет-магазин, а площадка, где они могут получить вдохновение и эстетическое наслаждение в процессе выбора индивидуального ухода. Это проявляется через различные тематические посты, советы по уходу за кожей и волосами, а также через создание интерактивных мероприятий, таких как конкурсы или опросы, которые вовлекают аудиторию и стимулируют активное взаимодействие.

Также Mixit активно использует разнообразные инструменты стимулирования сбыта, включая регулярные скидки и специальные акции, такие как предложение "3=2" на маркетплейсах. Кроме того, бренд организует конкурсы в своих социальных сетях и сотрудничает с различными компаниями для проведения розыгрышей. В рамках сотрудничества с сетью кафе «OMG Coffee» в меню был представлен десерт, при покупке которого клиенты получали в подарок косметический продукт и должны были создать контент и отметить социальные сети бренда Mixit. При выполнении данных условий покупатели имели возможность участвовать в розыгрыше новой линейки уходовых средств.

Использование подобных методов продвижения подчеркивает креативность отдела маркетинга и способствует созданию дополнительной рекламы за счет вовлечения покупателей в активные действия. В результате, такие инициативы позволяют не только увеличить объем продаж, но и повысить лояльность к своей компании.

На протяжении нескольких лет компания поддерживает партнерские отношения с такими известными личностями, как Анастасия Решетова, Сердар Камаров и Мария Погребняк. Эти сотрудничества позволяют создать активное обсуждение продукции в социальных сетях, что в свою очередь способствует дополнительному распространению информации о компании.

Нововведение марки – еженедельные встречи с поклонниками и клиентами в рамках свободного общения, лекторий и креативных презентаций.

Согласно данным сервиса аналитики маркетплейсов MPStats, с начала 2024 года Mixit удерживает лидерство по объему продаж косметических средств как среди российских, так и зарубежных марок. По итогам 2024 года Mixit возглавил топ продаж на платформе Wildberries в категории «Красота и здоровье».

Выручка компании Mixit за 2023 год составила 3 813 миллионов рублей, что на 122% превышает показатели предыдущего года. Такой значительный рост выручки свидетельствует о высоком спросе на продукцию бренда и эффективности реализуемых маркетинговых стратегий. Чистая прибыль компании за отчетный период составила 123 миллиона рублей, что на 42% больше, чем в 2022 году.

Одним из ключевых факторов успеха Mixit стала усиленная программа лояльности. В 2022 году после ее внедрения сегмент самых лояльных клиентов, совершающих покупки чаще остальных и использующих бонусы, увеличился на 90%.

Эта динамика свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности клиентов и эффективности маркетинговых стратегий, что в свою очередь подтверждает значимость инвестиций в маркетинговую деятельность для достижения устойчивого роста и конкурентоспособности на рынке косметики.

Mixit демонстрирует успешный пример комплексного подхода к маркетинговым коммуникациям, что позволяет компании удерживать лидирующие позиции на рынке. Эффективное использование подобных инструментов продвижения является важным элементом стратегии развития любого предприятия и позволяет добиться поставленных целей в условиях современной конкурентной среды.

## Список литературы

1. Маркетинговые коммуникации: учебное пособие / Н.В. Лужнова; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2021. - 140 с.
2. Мазилкина, Е. И. Маркетинговые коммуникации / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и Ко, 2022. - 256 с.
3. Соловьев Б. А., Мешков А. А., Мусатов Б. В. Маркетинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2024. 335 с.
4. MPStats. (2024). Аналитика маркетплейсов: результаты продаж Mixit. – URL: <https://mpstats.io/> (дата обращения: 13.01.2025).
5. Косметика MIXIT: «блестящий» и «доступный» бренд – KPRU. – URL: <https://www.kp.ru/daily/27016/4078601/> (дата обращения: 13.01.2025).

УДК 339.138

## МЕТОДЫ ВЫВЕДЕНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНОК

Денисова Елена Владимировна<sup>1</sup>, Петрова Галина Владимировна<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru  
<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

## METHODS OF LAUNCHING A NEW PRODUCT TO THE MARKET

Denisova Elena Vladimirovna<sup>1</sup>, Petrova Galina Vladimirovna<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru  
<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

**Аннотация:** в статье представлены теоретические аспекты процесса выхода нового товара на рынок, рассмотрен жизненный цикл товара на стадии вывода на рынок. Также представлен и подробно раскрыт пошаговый процесс разработки нового продукта, который включает в себя следующие этапы: генерация идеи, исследование, планирование, прототипирование, поиск поставщиков, калькуляция затрат и коммерциализация.

**Ключевые слова:** новый продукт, жизненный цикл товара, генерация идеи, исследование рынка, коммерциализация.

**Abstract:** the article presents theoretical aspects of the process of entering a new product into the market, considers the life cycle of the product at the stage of entering the market. It also presents and describes in detail the step-by-step process of developing a new product, which includes the following stages: idea generation, research, planning, prototyping, finding suppliers, cost calculation and commercialization.

**Keywords:** new product, product life cycle, idea generation, market research, commercialization.

Выход нового товара на рынок – длительный и трудоемкий процесс, включающий в себя различные маркетинговые, социальные исследования, разработку стратегии продвижения продукта, проверку юридической чистоты. Вывод продукта на рынок – это процесс превращения вашей идеи в товарный, продаваемый продукт [1]. Жизненный цикл товара на стадии вывода на рынок и продаж – рисунок 1.

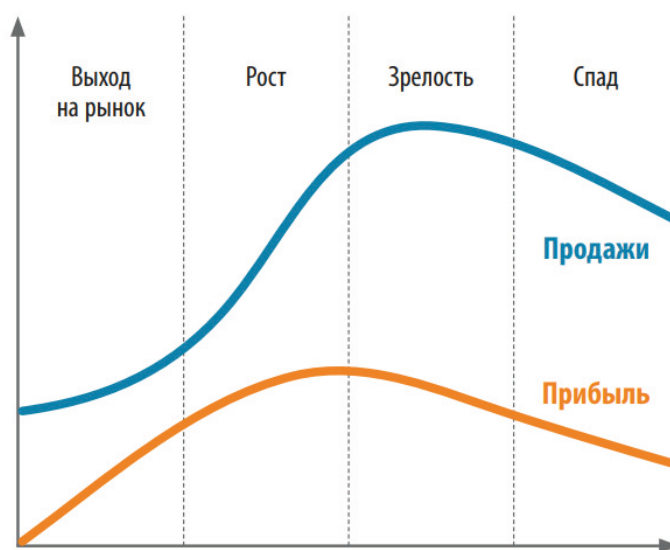


Рисунок 1. Жизненный цикл товара на стадии вывода на рынок и продаж

Всё это необходимо для успешного позиционирования и роста прибыли компании. Вывод продукта включает в себя мозговой штурм, исследования, создание сетей, поиск инвесторов и разработку маркетинговых стратегий.

Пренебрежение правилами, игнорирование этапов вывода на рынок новых товаров и услуг грозит не только финансовыми, но и репутационными потерями.

Прежде чем понять процесс вывода продуктов на рынок, следует запомнить две важные вещи:

1) Потребители не покупают изобретения, они покупают продукты. Для эффективного маркетинга важно с самого начала думать о своей идее или изобретении как о товаре, пользующемся спросом.

2) Есть много способов вывести продукт на рынок. То, как вы решите вывести свой продукт на рынок, больше зависит от ваших уникальных идей, навыков и ресурсов, чем от преимуществ и особенностей вашего продукта [2].

Получить новый товар предприятие может двумя способами. Во-первых, путем приобретения фирмы, патента или лицензии на производство чужого товара. Во-вторых, благодаря собственным исследованиям и разработкам.

Итак, шаговый процесс разработки нового продукта (рисунок 2):

- 1) Создать идею
- 2) Провести исследование рынка
- 3) Разработать план
- 4) Создать прототип
- 5) Исходные материалы и партнеры по производству
- 6) Определите свои расходы
- 7) Запустите свой продукт

Хотя процесс разработки продукта различается в зависимости от отрасли, по сути, его можно разбить на семь этапов: генерация идеи, исследование, планирование, прототипирование, поиск поставщиков, калькуляция затрат и коммерциализация [3].

#### 1. Генерация идеи

Многие начинающие предприниматели застревают на первом этапе: выработке идей и мозговом штурме. Часто это происходит потому, что они ждут гениального хода, который покажет идеальный продукт, который они должны продавать. Хотя создание чего-то принципиально «нового» может быть творческим занятием, многие из лучших идей являются результатом итерации существующего продукта.

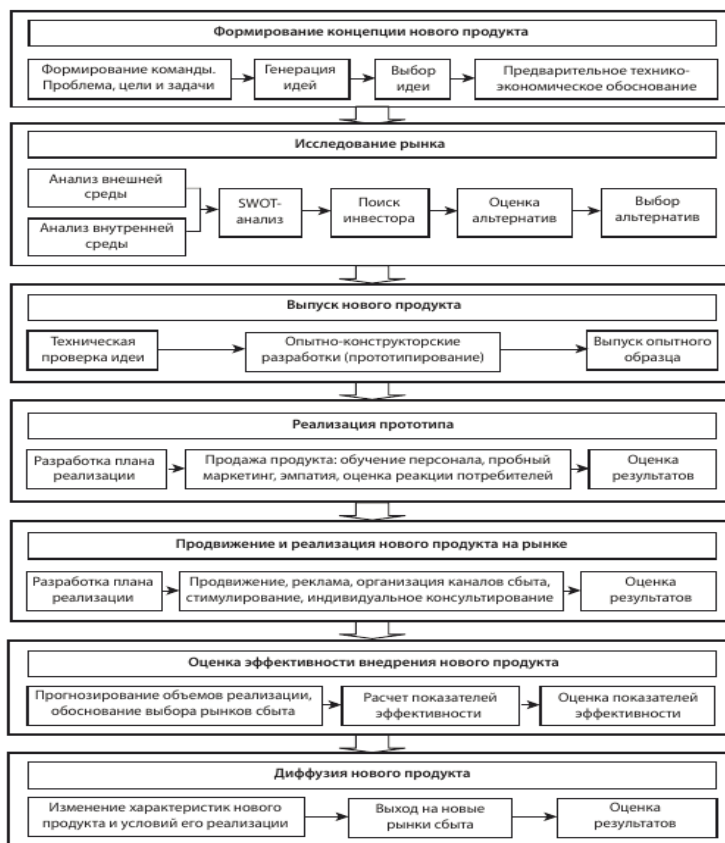


Рисунок 2. Организационно-экономическая модель вывода нового продукта на рынок  
 Модель SCAMPER – полезный инструмент для быстрого выдвижения идей по продукту путем задавания вопросов о существующих продуктах. Каждая буква означает подсказку:

Substitute. Заменитель (например, искусственный мех вместо меха).

Combine. Объедините (например, чехол для телефона и аккумулятор).

Adapt. Модификация (например, электрическая зубная щетка с более изящным дизайном).

Modify. Использовать для другого применения (например, кровати для собак из пены с эффектом памяти).

Put. Устранить (например, избавиться от посредников по продаже солнцезащитных очков и передать экономию потребителям).

Eliminate. Переверните/переставьте (например, спортивную сумку, которая не мнет ваши костюмы).

Reverse. Поменять на противоположное (попробуйте поменять местами некоторые элементы продукта, или перегруппируйте их иным образом, или так, чтобы они функционировали более эффективно).

Принимая во внимание эти подсказки, можно найти новые способы трансформации существующих идей или даже адаптировать их для новой целевой аудитории или проблемы. Использование результатов бизнес-анализа также может быть полезно для лучшего понимания возможностей рынка.

## 2. Провести исследование рынка

Начало производства до того, как вы проверите свою идею, может привести к провалу. Проверка продукта гарантирует, что вы не потратите время, деньги и усилия на идею, которая не будет продаваться (рисунок 3).

Важно получить обратную связь от содержательной и непредвзятой аудитории. Остерегайтесь переоценивать отзывы людей, которые «определенно купят» – пока деньги не перейдут из рук в руки, вы не сможете считать кого-то покупателем.

Валидационные исследования также будут включать в себя конкурентный анализ. Если ваша идея или ниша потенциально могут занять долю рынка, скорее всего, в этом пространстве уже работают конкуренты.

Исследование конкурентов поможет вам понять, как они привлекают клиентов и осуществляют продажи. Спросите своих потенциальных клиентов, что им нравится или не нравится в ваших конкурентах, чтобы определить ваше конкурентное преимущество.

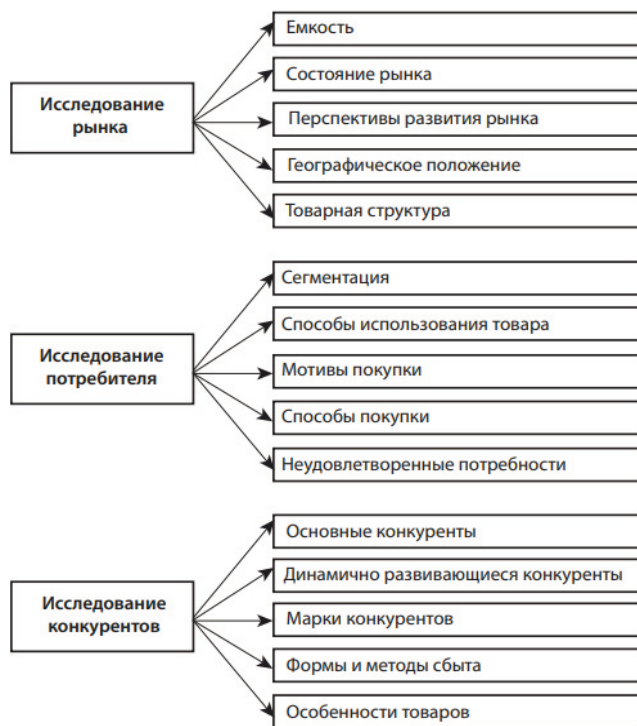


Рисунок 3. Необходимые исследования рынка

Информация, полученная в результате проверки продукта и исследования рынка, позволит оценить спрос на ваш продукт и уровень конкуренции, прежде чем вы начнете планировать.

### 3. Разработайте план

Поскольку разработка продукта может быстро усложниться, важно уделить время планированию, прежде чем приступать к созданию прототипа. На этом этапе часто бывает полезно иметь четкую дорожную карту продукта.

Лучшее место для начала планирования – это нарисованный от руки эскиз того, как будет выглядеть ваш продукт. Эскиз должен быть максимально подробным, с надписями, поясняющими различные особенности и функции. Технические чертежи, полученные при разработке продукта.

Ваш план также должен отвечать на следующие вопросы, чтобы определить цены, позиционирование бренда, затраты и маркетинговую стратегию:

- 1) Будет ли продукт предметом повседневного использования или для особых случаев?
- 2) Будет ли это роскошный или доступный по цене продукт?
- 3) Будет ли он использовать материалы премиум-класса или будет экологически чистым?
- 4) Как будут выглядеть упаковка и этикетки?

### 4. Создайте прототип

Создание прототипа обычно включает в себя экспериментирование с несколькими версиями вашего продукта, постепенное исключение вариантов и внесение улучшений, пока вы не будете удовлетворены окончательным образцом.

Сложность прототипирования зависит от типа продукта, который вы разрабатываете. Наименее дорогие и простые случаи – это продукты, которые вы можете создать самостоятельно.

Однако чаще всего предприниматели будут сотрудничать с третьей стороной для создания прототипа своего продукта. Если вы запускаете бренд одежды, работайте с местными швеями, сапожниками или модельерами. Эти услуги обычно можно найти в Интернете, погуглив местные сервисы или обратившись в школы дизайна или моды за помощью в создании прототипов.

Первую пригодную к использованию версию вашего прототипа (или минимально жизнеспособного продукта) можно предоставить небольшой тестовой группе, чтобы оценить интерес и проверить чувствительность к цене и обмен сообщениями. Отзывы, собранные на этом этапе, позволяют вам создавать итерации продукта и создавать что-то более ценное для вашего целевого рынка.

### 5. Исходные материалы и партнеры по производству.

Когда у вас есть прототип продукта, который вас устраивает, пришло время начать сбор материалов и поиск партнеров, необходимых для производства. Это также называется построением цепочки поставок: поставщиков, видов деятельности и ресурсов, необходимых для создания продукта и передачи его в руки клиента.

При поиске производителей или поставщиков следуйте следующим рекомендациям по поиску поставщиков:

- 1) Учитывайте партнеров по хранению, доставке и складированию.
- 2) Найдите нескольких поставщиков различных материалов, которые вам понадобятся, чтобы сравнить затраты и создать резервные копии.
- 3) Посещайте выставки, посвященные снабжению. Обсуждайте материалы и налаживайте личные отношения с поставщиками, что может оказаться полезным, когда придет время договариваться о ценах.
- 4) Сравните преимущества и недостатки поиска на местном или международном уровне.

#### 6. Определите свои расходы

Теперь у вас должно быть более четкое представление о том, сколько будет стоить производство вашего продукта. Калькуляция затрат – это процесс бизнес-анализа, в ходе которого вы берете всю собранную информацию, чтобы определить себестоимость проданных товаров, а также определить розничную цену и валовую прибыль.

Ваш расчет должен включать сырье, затраты на установку завода, производственные затраты и расходы на доставку. Учтите другие расходы, такие как доставка, импортные сборы и любые пошлины, которые вам придется заплатить, чтобы передать конечный продукт в руки клиента. Эти сборы могут существенно повлиять на вашу себестоимость, в зависимости от того, где вы производите продукт.

Если вам удалось получить несколько ценовых предложений для разных материалов или производителей на этапе поиска, вы можете включить разные столбцы для каждой позиции, в которых сравниваются затраты. Другой вариант – создать вторую версию таблицы, чтобы можно было сравнить местное производство с зарубежным. После того, как вы подсчитали общую себестоимость продаж, вы можете разработать стратегию ценообразования для своего продукта.

#### 7. Запустите свой продукт

На этом этапе у вас есть прибыльный и успешный продукт, готовый к выходу на рынок. Последний шаг в этой методологии – представить ваш продукт на рынке. На этом этапе команда разработчиков продукта передаст бразды правления маркетингу для запуска продукта.

Если у вас нет бюджета на дорогую рекламу, вы все равно можете реализовать успешную стратегию выхода на рынок, используя следующую тактику:

- 1) Отправка электронных писем о запуске продукта в список ваших подписчиков
- 2) Работа с влиятельными лицами в рамках партнерской маркетинговой кампании.
- 3) Размещение вашего продукта в руководствах по подаркам
- 4) Сбор отзывов от первых клиентов.

Так, разработка и вывод нового товара представляет собой деятельность, включающую процесс идентификации, создания и донесения до потребителей принципиально новых ценностей или преимуществ, которых до этого рынок не предлагал.

### Список литературы

1. Гарина Екатерина Петровна, Гарин Александр Петрович, Безрукова Наталия Алексеевна, Бацына Яна Валерьевна, Серова Любовь Геннадьевна Управление разработкой и внедрением нового продукта // Московский экономический журнал. 2023. №1. с.3.
2. Куделя, Л. В., Экономическая теория: учебное пособие / Л. В. Куделя. – Москва: Русайнс, 2024. – с.105
3. И.В. Маракулина Маркетинговые исследования в процессе разработки новой продукции // ТППП АПК. 2022. №3. – с.2.

УДК 339.138

## ПРОГРАММА МАРКЕТИНГА В ПЛАНИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Денисова Елена Владимировна<sup>1</sup>, Петрова Галина Владимировна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

## MARKETING PROGRAM IN PLANNING THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

Denisova Elena Vladimirovna<sup>1</sup>, Petrova Galina Vladimirovna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

**Аннотация:** в статье представлены теоретические аспекты планирования на основе маркетинговых исследований и их преимущества. Далее рассматриваются качественные и количественные методы оценки эффективности маркетинга. Подробно описывается расчет таких показателей, как: индекс рентабельности и срок окупаемости. Обозначается роль и значимость проведения оценки эффективности маркетинга при помощи различных методов.

**Ключевые слова:** маркетинговые исследования, программа маркетинга, оценка эффективности, индекс рентабельности, срок окупаемости.

**Abstract:** The article presents theoretical aspects of planning based on marketing research and its advantages. Further, qualitative and quantitative methods of evaluating marketing effectiveness are considered. The calculation of such indicators as the profitability index and payback period is described in detail. The role and importance of conducting an evaluation of marketing effectiveness using various methods is indicated.

**Keywords:** marketing research, marketing program, evaluation of effectiveness, profitability index, payback period.

Маркетинговые программы, разрабатываемые в рамках стратегического планирования и управления предприятием, позволяют объективно реагировать на изменения условий хозяйствования и ориентировать маркетинговую деятельность на целенаправленную работу предприятия. Такой подход является очень выгодным для управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятия. Сложность при разработке и планировании маркетинговых программ сегодня заключается в часто слишком малом горизонте программ.

В современных условиях работу предприятий осложняют сложные экономические условия и вызовы, с которыми столкнулась Россия. Необходимость оперативно и эффективно действовать в сложившейся ситуации требует повышения качества составления маркетинговых программ и ориентации на производство востребованных товаров. Большинство предприятий формируют свои маркетинговые программы исходя из объективных условий, в которых политика импортозамещения играет существенную роль. Торгово-сбытовые организации, ориентированные на импорт иностранных товаров и их сбыт, вытесняются с рынка российскими производителями, не в силах конкурировать по цене и качеству продукции. Если раньше основную массу маркетинговых программ составляли краткосрочные планы, не дававшие установок для развития фирмы, то сегодня акцент смещается на среднесрочные маркетинговые программы. Среднесрочные маркетинговые программы российских предприятий содержат основные установки развития на ближайшие 5 лет и оперативные действия на ближайшее будущее в пределах 2-3 лет.

Планирование на основе маркетинговых исследований имеет следующие преимущества [1]:

- позволяет координировать усилия большого числа структурных служб, подразделений и лиц, чья деятельность взаимосвязана в производственно-сбытовом цикле во времени и пространстве;
- обеспечивает четкое взаимодействие между исполнителями в целях решения главных, приоритетных задач для компании в целом;

- помогает свести к минимуму конфликты, возникающие в результате неправильного или различного понимания и толкования целей фирмы;
- делает возможным определить изменения в развитии рыночной ситуации и внешней среды и обеспечить готовность фирмы к соответствующей и оптимальной реакции на эти изменения.

Однако есть и минусы разработки маркетинговой программы. К таким минусам можно отнести:

- разработка маркетинговых программ является трудоёмким процессом;
- большие временные затраты на её разработку;
- для качественной разработки маркетинговой программы необходим квалифицированный маркетолог или целая группа;
- затраты на дополнительную оплату работникам маркетингового отдела.

Оценка эффективности маркетинга является весьма сложной задачей, не всегда можно выразить какой-либо результат количественным показателем. Тем не менее, существует множество разных подходов относительно решения данной проблемы, что и позволяет выделить следующую классификацию методов оценки эффективности маркетинга [2].

Качественные методы предполагают использование маркетингового аудита, в ходе которого осуществляется всесторонний анализ внешней среды организации, а также всех угроз и возможностей. При этом можно выделить две области маркетингового контроля: маркетинговый контроль, ориентированный на результаты, и маркетинг-аудит, т.е. анализ качественных сторон деятельности организации. В основе оценки качественных параметров используются квалиметрические методы, предполагающие получение комплексной оценки качественных характеристик в результате применения количественных результатов. Наиболее распространенными являются: социограммы; методы аналогии; опросы потребителей; прогнозные модели; тестирование рынков, товара, специалистов; метод Дельфи.

Количественные методы оценки эффективности маркетинга требуют сравнения затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью и затрат на рекламу к объему продаж. В общем виде эффективность маркетинговой деятельности (индекс доходности) определяют, как отношение совокупной дисконтированной прибыли, полученной от реализации маркетинговых мероприятий в каждом году расчетного периода, к совокупным дисконтированным затратам на осуществление этих мероприятий. При этом маркетинговая деятельность эффективна, если индекс доходности больше ставки на капитал, и не эффективна – если меньше. Проведение анализа прибыльности и анализа издержек может также стать одним из вариантов количественного метода оценки эффективности маркетинга. При оценке маркетинговой деятельности необходимо представлять параметры, характеризующие деятельность конкретного бизнес-подразделения – объемы реализации, долю организации на рынке, маржинальную и чистую прибыль.

Социологические методы оценки эффективности маркетинга нацелены на использование инструментов прикладной социологии – разработку программы социологического исследования и, в соответствии с ней, проведение самого исследования. На применение инструментов прикладной социологии также ориентирована оценка эффективности маркетинговых коммуникаций (эффективности рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, личных продаж, прямого маркетинга).

Балльные методы оценки эффективности маркетинга определяют его эффективность по каждому мероприятию на соблюдение ряда критериев соответствия структур и процессов концепции маркетинга с выставлением определенных баллов по каждому критерию.

Комплексная оценка эффективности маркетинга включает качественные параметры по таким критериям, как маркетинг поставщика, маркетинг потребителя, качество сервиса, эффективность коммуникаций, социально-деловая активность, имидж.

Для оценки эффективности маркетинговой программы и предлагаемых маркетинговых мероприятий, рассчитываются следующие показатели [3]:

1. индекс рентабельности;
2. срок окупаемости.

Индекс рентабельности рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{P}{I}, \quad (1)$$

где PI – индекс рентабельности; PV – приведенная стоимость; IC – первоначальный затраченный инвестиционный капитал.

В свою очередь приведенная стоимость (PV), рассчитывается по формуле:

$$PV = CF * \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где CF – будущие денежные потоки;  $r$  – ставка дисконтирования.

Срок окупаемости рассчитывается по формуле 3:

$$PP = \frac{IC}{C}, \quad (3)$$

где:  $C$  – среднегодовые денежные потоки;  $IC$  – первоначальный затраченный инвестиционный капитал.

Таким образом, необходимость разработки маркетинговых программ позволят объективно реагировать на изменения условий хозяйствования и ориентировать маркетинговую деятельность на целенаправленную работу предприятия. Постоянное повышение качества составления маркетинговых программ и ориентации на производство востребованных товаров являются главными факторами в современных условиях работы предприятия. Оценка эффективности маркетинга представляет собой методы оценки, которые группированы в соответствующую классификацию. Также для оценки эффективности маркетинговой программы рассчитываются показатели индекс рентабельности и срок окупаемости, которые показывают выгодность вложений и время возврата вложенных средств.

### Список литературы

1. Синицына, О. Н., Маркетинг: учебное пособие / О. Н. Синицына. – Москва: КноРус, 2024. – 210 с
2. Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.napishem.ru/spravochnik/marketing/prochie-stati-po-marketingu/metody-oczenki-effektivnosti-marketingovoj-deyatelnosti.html> (дата обращения 02.01.2025 г.)
3. Маркетинговые показатели: какие нужно обязательно учитывать [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/marketingovye-pokazateli-kakie-nuzhno-obyazatelno-uchityvat/?ysclid=lslhgk1lj627409027>(дата обращения 02.01.2025 г.)

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.139

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ В РОССИИ И ИХ ВЛИЯНИИ  
НА БИЗНЕС-СРЕДУСемыкина Кристина Сергеевна<sup>1</sup>, Акименко Вера Анатольевна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, kristinaksm2@gmail.com<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, akimenko.vera.a@yandex.ruTRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE INTERNET OF THINGS MARKET IN RUSSIA  
AND THEIR IMPACT ON THE BUSINESS ENVIRONMENTSemykina Kristina Sergeevna<sup>1</sup>, Akimenko Vera Anatolievna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluzhskiy filial Finuniversiteta, kristinaksm2@gmail.com<sup>2</sup> Kaluzhskiy filial Finuniversiteta akimenko.vera.a@yandex.ru

**Аннотация:** Статья посвящена тенденциям развития рынка Интернета вещей в России и их влиянию на бизнес-среду. В условиях цифровой трансформации и концепции Industry 4.0 технологии IoT и IIoT становятся крайне важными для оптимизации бизнес-процессов и разработки новых моделей взаимодействия. Рассматриваются текущие достижения в области IoT, включая рост числа подключенных устройств, применение в различных отраслях, а также вызовы, связанные с безопасностью и интеграцией технологий, обсуждаются перспективные направления развития, подчеркивается важность Интернета вещей для повышения эффективности и конкурентоспособности организаций в условиях растущей цифровизации.

**Ключевые слова:** Интернет вещей, IoT, IIoT, цифровая трансформация, Industry 4.0, рынок Интернета вещей, Интернет вещей в России, цифровизация.

**Abstract:** The article is devoted to the trends in the development of the Internet of Things (IoT) market in Russia and their impact on the business environment. In the context of digital transformation and the concept of Industry 4.0, IoT and IIoT technologies are becoming extremely important for optimizing business processes and developing new models of interaction. Current achievements in the field of IoT are considered, including the growth in the number of connected devices, applications in various industries, as well as challenges related to security and technology integration, promising areas of development are discussed, and the importance of the Internet of Things for improving the efficiency and competitiveness of organizations in the context of increasing digitalization is emphasized.

**Keywords:** Internet of Things, IoT, IIoT, digital transformation, Industry 4.0, Internet of Things market, Internet of Things in Russia, digitalization.

Вопросы эффективного развития бизнеса особенно остро встают в условиях Industry 4.0 и интернета вещей, когда лавинообразно возрастает количество устройств и людей, обменивающихся информацией через интернет. Интернет вещей как одна из технологий цифровой трансформации значительно влияет на деятельность организаций, позволяя не только оптимизировать операции, но и разрабатывать новые бизнес-модели, основанные на анализе больших данных и работе в реальном времени. «Интернет вещей – это «глобальная инфраструктура» для информационного общества, в которой доступны продвинутые сервисы взаимодействия предметов (физических и виртуальных) на основе существующих и разрабатываемых интероперабельных информационных и коммуникационных технологий». Industry 4.0 и «Интернет вещей». (IoT – Internet of Things) предоставляют совершенно новые возможности для организации производственного процесса и взаимодействия людей и машин» [1, с. 254]

Рынок интернета вещей в России демонстрирует стремительное развитие, что связано с глобальными тенденциями цифровизации и внедрением новых технологий. IoT охватывает широкий спектр приложений, от умных домов и городов до промышленных решений, и оказывает значительное влия-

ние на бизнес-среду. В условиях растущей конкуренции компании стремятся использовать возможности, предоставляемые IoT, для повышения эффективности процессов, оптимизации ресурсов и улучшения взаимодействия с клиентами. Однако, несмотря на общую концепцию соединения устройств и обмена данными, бытовой и промышленный интернет вещей имеют свои уникальные особенности и области применения.

Интернет вещей (IoT) объединяет бытовые приборы для автоматизации задач и удалённого управления. Примеры IoT-устройств включают умную бытовую технику, системы безопасности, «умные дома» и даже, браслеты, которые следят за пульсом и отправляют данные врачу. IoT облегчает жизнь, позволяя экономить ресурсы, повышать безопасность и контролировать различные аспекты быта. Например, «умный дом» контролирует расход энергии, а умные камеры и замки обеспечивают безопасность жилища.

Промышленный интернет вещей (IIoT) применяется на производстве, складах и в лабораториях для автоматизации и упрощения производственных процессов. Примеры IIoT включают датчики на оборудовании, которые собирают данные для предотвращения поломок, системы климат-контроля для автоматической регулировки микроклимата, а также «маячки» на транспорте для отслеживания грузов в режиме реального времени. IIoT помогает снизить затраты и избежать убытков, обеспечивая своевременное техническое обслуживание и контроль условий хранения продукции. В итоге применение IIoT способствует повышению эффективности и надёжности производственных операций.

Хотя на первый взгляд бытовой и промышленный интернет вещей (IoT и IIoT) могут показаться схожими, между ними существуют различия. В бытовом IoT надёжность не так критична: сбой, например, в работе чайника не приведет к серьезным последствиям, тогда как в IIoT сбой датчика может вызвать значительные убытки и повреждение оборудования. Кроме того, бытовые устройства обычно используют простые алгоритмы, тогда как промышленные решения требуют сложных технологий для анализа данных и моделирования производственных процессов. Наконец, скорость обработки информации в IIoT должна быть мгновенной, чтобы обеспечить безопасность и эффективность, в то время как в бытовых условиях задержка в несколько секунд является приемлемой.

Для понимания текущих тенденций в развитии интернета вещей в России и его влияния на бизнес-среду, важно обратить внимание на статистику использования цифровых технологий организациями. Данные о доле организаций, применяющих эти технологии, помогут оценить уровень цифровизации и выявить направления для дальнейшего роста и оптимизации в различных отраслях (Таблица 1). [6]

Таблица 1 – Удельный вес организаций, использовавших цифровые технологии, по Российской Федерации)

| Организации, использовавшие: (в процентах от общего числа обследованных организаций)           | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|
| персональные компьютеры  | 81,8 | 79,6 | 78,6 |
| серверы  | 42,2 | 41,2 | 39,3 |
| электронный обмен данными между своими и внешними информационными системами по форматам обмена | 55,4 | 53,7 | 56,0 |
| геоинформационные системы  | 12,6 | 13,0 | 12,2 |
| цифровые платформы   | 14,7 | 14,9 | 17,1 |
| технологии сбора, обработки и анализа больших данных   | 25,8 | 30,4 | 15,3 |
| технологии искусственного интеллекта   | 5,7  | 6,6  | 4,9  |
| «облачные» сервисы   | 27,1 | 28,9 | 26,7 |
| Интернет вещей   | 13,7 | 10,0 | 11,2 |
| другие цифровые технологии   | 19,1 | 14,8 | 15,1 |

Анализ данных по использованию серверов показывает постепенное снижение удельного веса организаций, применяющих серверные технологии: с 42,2% в 2021 году до 39,3% в 2023 году (-2,9%). Это снижение может свидетельствовать о переходе к более эффективным и гибким решениям, таким как облачные сервисы и виртуализация, что отражает общие тенденции цифровой трансформации в стране. Важно отметить, что несмотря на это снижение, использование серверов остается значимым

аспектом для обеспечения стабильной работы информационных систем и обработки больших объемов данных.

Использование цифровых платформ в организациях РФ. показывает положительную динамику: удельный вес организаций, применяющих эти платформы, увеличился с 14,7% в 2021 году до 17,1% в 2023 году (+2,4%). Этот рост может свидетельствовать о повышении интереса к цифровизации и интеграции новых технологий в бизнес-процессы, что является важным аспектом для повышения эффективности и конкурентоспособности. Учитывая текущие тенденции и инвестиции в цифровую экономику, можно ожидать дальнейшее расширение использования цифровых платформ в различных отраслях.

Использование «облачных» сервисов показывает, что удельный вес организаций, применяющих эти технологии, колебался. С 2021г. по 2022г. увеличился на +1,8%, а в 2023 снизился на -0,4% до 27,1% по сравнению с 2021г. Несмотря на временное увеличение в 2022 году, общее снижение в 2023 году может указывать на возможные трудности с интеграцией облачных решений или на переход организаций к другим формам цифровизации. Важно отметить, что облачные технологии остаются значимым инструментом для оптимизации затрат и повышения гибкости ИТ-инфраструктуры, что подчеркивает необходимость их дальнейшего развития и адаптации в условиях меняющегося рынка.

Анализ данных по использованию Интернета вещей показывает значительное снижение удельного веса пользователей с 13,7% в 2021 году до 10,0% в 2022 году (-3,7%) и небольшое восстановление до 11,2% в 2023 году (+1,2% по сравнению с 2022г.). Это может свидетельствовать о возможных барьерах, таких как сложность интеграции и высокая стоимость технологий, для более широкого внедрения IoT и PoT решений. Тем не менее, учитывая общий рост рынка интернета вещей в России, который достиг примерно 102,3 млн всевозможных IoT-устройств (по всем технологиям, с учетом сегмента B2C, но без учета носимых гаджетов вроде умных часов и фитнес-трекеров). Это на 19% больше по сравнению с предыдущим годом, когда показатель равнялся 85,8 млн устройств [8].

С одной стороны, наблюдается стабильное использование персональных компьютеров и облачных сервисов, что подчеркивает важность традиционных технологий в повседневной деятельности организаций. С другой стороны, рост интереса к цифровым платформам и технологиям сбора и анализа данных указывает на активизацию процессов цифровизации и внедрения новых решений, способствующих повышению эффективности и конкурентоспособности. Однако снижение использования Интернета вещей может свидетельствовать о существующих барьерах для более широкого внедрения этих технологий, таких как высокая стоимость и сложности интеграции. В то же время общий рост числа IoT-устройств в стране подчеркивает потенциал для дальнейшего развития и адаптации этих решений, что является ключевым для достижения целей цифровой трансформации и повышения производительности в различных отраслях экономики.

Учитывая тенденции, становится очевидным, что Интернет вещей играет важную роль в трансформации бизнес-среды. Стоит рассмотреть, как IoT-технологии применяются в различных отраслях, способствуя улучшению процессов, повышению эффективности и созданию новых возможностей для бизнеса.

В промышленности использование интернет вещей (PoT) включает установку датчиков на оборудование для мониторинга различных физических показателей, таких как давление и сила тока, что помогает предотвратить поломки и простои. Датчики отправляют сигналы при отклонении от нормы, позволяя заранее планировать ремонты и расходы. В некоторых случаях система может автоматически отключать оборудование при критических значениях, предотвращая аварии. Примером успешного внедрения PoT является проект «умная скважина» на Аспинском месторождении ЛУКОЙЛа, который обеспечивает дистанционный мониторинг и управление нефтегазовым оборудованием с использованием отечественных технологий и минимальным потреблением энергии [7].

Интернет вещей в транспортной сфере включает в себя оптимизацию маршрутов с помощью GPS-датчиков, которые фиксируют и анализируют данные о передвижении автомобилей, что позволяет выбирать более экономичные пути. Примером является Яндекс. Навигатор, который предлагает водителям альтернативные маршруты при возникновении заторов. Также используется отслеживание грузов с помощью GPS-маячков, что позволяет контролировать их перемещение и предотвращать потери. Например, «Газпромнефть» автоматизировала поставку битума, позволяя клиентам отслеживать движение в реальном времени и управлять заказами через личный кабинет [2]. Датчики в автомобилях контролируют параметры, такие как манера вождения и состояние оборудования, что помогает предотвратить аварии. По состоянию на 2024 год компания «КамАЗ» выпустила 18 грузовиков с системой помощи водителю (ADAS) третьего уровня, из которых десять используются в коммерческих

перевозках. К 2028 году планируется создание бескабинного беспилотного грузовика, который будет работать с минимальными простоями [9].

В ритейле интернет вещей (IIoT) применяется для контроля товарных запасов с помощью умных холодильников, камер распознавания и RFID-меток, что позволяет автоматически отслеживать наличие товаров. Для борьбы с профессиональными ворами используются системы распознавания лиц, как в сети магазинов «Подружка», где это помогло задержать более 160 злоумышленников и предотвратить ущерб на 500 000 рублей. [10]. Компания X5 Group в 2024г. объявила о планах установить 2 миллиона умных ценников, которые будут автоматически изменять стоимость в зависимости от базы данных, в магазинах «Перекресток», что упростит обновление цен и сэкономит время сотрудников [10].

Интернет вещей (IIoT) включает в себя IP-видеокамеры для видеонаблюдения, которые часто неэффективно используются из-за недостатка ресурсов для анализа записей, что приводит к интересу к услугам «видеонаблюдение как сервис». «МегаФон» предлагает решение «видеонаблюдение без наблюдения», которое автоматизирует процесс и позволяет пользователям управлять камерами через облако, включая функции распознавания лиц и уведомления о подозрительных ситуациях. Сервис может интегрироваться в инфраструктуру заказчика, предлагая 448 типовых сценариев для повышения безопасности и оптимизации бизнес-процессов [3].

Одним из первых IIoT-проектов в области ЖКХ в России стало решение «МегаФона» в Иннополисе, где умные счетчики начали автоматически считывать и передавать данные о потреблении ресурсов с 2017 года. [10]. Сегодня платформа «Умное ЖКХ» объединяет данные от различных систем и оборудования, позволяя управляющим компаниям отслеживать потребление энергии и воды, а также получать уведомления о необходимости обслуживания.

Интернет вещей (IIoT) активно применяется в экологии, и «МегаФон» предлагает решения для экологического мониторинга, собирая данные с помощью специальных устройств и анализируя их на платформе «МегаФон Экология». Эта система позволяет предприятиям соблюдать природоохранное законодательство, автоматически передавая данные о выбросах и сбросах в контролирующие органы, а также предоставляет информацию через личный кабинет в виде отчетов и дашбордов. Например, в Ноябрьске на базе платформы внедрена система мониторинга качества воздуха, которая обновляет данные о содержании вредных веществ каждые 5 минут и предоставляет информацию онлайн [4].

IIoT-устройства в медицине делятся на непрофессиональные, такие как фитнес-трекеры и умные часы, которые помогают отслеживать биомедицинские показатели, и профессиональные устройства для врачей, например, тонометры и носимые УЗИ-аппараты для мониторинга хронических пациентов. Решения для распознавания лиц, разработанные в VK Cloud для «Инвитро», значительно ускоряют процесс регистрации пациентов, уменьшая очереди и повышая эффективность обслуживания. Кроме того, Центр интернета вещей в здравоохранении Фонда «Сколково» разрабатывает комплексные проекты, например, такие как маршрутизация скорой помощи для быстрого реагирования на случаи инфаркта [10].

В целом, Интернет вещей (IIoT) находит широкое применение в различных отраслях, позволяя организациям значительно повысить эффективность, оптимизировать процессы и улучшить качество обслуживания клиентов. Тем не менее, несмотря на очевидные преимущества, некоторые производители устройств интернета вещей спешат вывести свои продукты на рынок, недооценив важность безопасности, что может привести к отсутствию тестирования и обновлений. Многие устройства поставляются с ненадежными паролями по умолчанию, и пользователи часто не меняют их, что делает устройства уязвимыми для взлома. С ростом числа подключенных устройств увеличивается риск распространения вредоносных программ и программ-вымогателей, особенно для ботнетов. Устройства собирают и обрабатывают большое количество пользовательских данных, которые могут передаваться третьим лицам. Зараженные устройства могут быть использованы для DDoS-атак, что представляет угрозу как для компаний, так и для умных домов. Проблемы с защищенными интерфейсами включают слабое шифрование и недостаточную проверку подлинности. Переход на удаленную работу во время пандемии Covid-19 увеличил использование IIoT-устройств, однако безопасность домашних сетей остается низкой. Неправильная настройка одного устройства может поставить под угрозу всю домашнюю сеть, особенно в условиях сложной среды с множеством подключаемых устройств.

Таким образом, несмотря на риски, связанные с безопасностью и конфиденциальностью данных, потенциал Интернета вещей для улучшения качества жизни и эффективности бизнес-процессов делает его неотъемлемой частью современного мира. С правильным подходом к безопасности и управле-

нию данными можно минимизировать угрозы и максимально эффективно использовать преимущества Интернета вещей.

По данным Высшей школы экономики технологии Интернета вещей стремительно меняют ключевые отрасли экономики, и к 2030 году глобальный спрос на решения в этой области может превысить 620 миллиардов долларов [5]. Одним из наиболее перспективных направлений является Интернет медицинских вещей (IoMT), носимые устройства, такие как фитнес-трекеры и смарт-часы, становятся все более популярными для мониторинга здоровья. Пандемия COVID-19 ускорила развитие безлюдных технологий и автономных устройств, например, сервисных роботов. Взаимопроникновение IoT и искусственного интеллекта (AIoT) улучшает взаимодействие между людьми и устройствами. Спутниковый IoT расширяет доступность сервисов, недоступных через наземную инфраструктуру. Туманные вычисления и периферийные устройства оптимизируют обработку данных для IoT-приложений. Мобильный IoT способствует созданию умного пространства в городах и домах, улучшая учет ресурсов и управление потоками. Совершенствование беспилотных автомобилей также способствует росту рынка IoT в транспорте. В целом, ожидается значительный рост применения IoT-технологий в ближайшие годы.

Рынок Интернета вещей в России демонстрирует значительный потенциал для трансформации бизнес-среды, предоставляя новые возможности для оптимизации процессов и разработки инновационных бизнес-моделей. С ростом интереса к IoT-технологиям организации стремятся использовать их для повышения эффективности и улучшения взаимодействия с клиентами. Однако, несмотря на преимущества, существуют и серьезные вызовы, такие как вопросы безопасности и сложности интеграции, которые могут препятствовать более широкому внедрению этих технологий. Важно отметить, что успешное применение IoT требует не только технической подготовки, но и стратегического подхода к управлению данными и рисками. В ближайшие годы ожидается дальнейший рост применения этой технологии в различных отраслях, что будет способствовать не только экономическому развитию, но и улучшению качества жизни населения. Таким образом, Интернет вещей представляет собой, несомненно, важный элемент цифровой трансформации, который продолжит оказывать влияние на все сферы экономики и общества.

### Список литературы

1. Аншина М.Л. Цифровая трансформация бизнеса: учебное пособие / М.Л. Аншина, Б.Б. Славин, Т. Уайт. – Москва: КНОРУС, 2025. – 272 с. – (Бакалавриат и магистратура).
2. Газпром нефть [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazprom\\_neft\\_rasshryaet\\_logisticheskuyu\\_skhemu\\_postavok\\_bitumnykh\\_materialov/](https://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazprom_neft_rasshryaet_logisticheskuyu_skhemu_postavok_bitumnykh_materialov/) (дата обращения 23.01.2025г.)
3. Мегафон [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://klg.megafon.ru/> (дата обращения 23.01.2025г.)
4. МегаФон.Экология [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://gov.megafon.ru/projects/ekologiya> (дата обращения 24.01.2025 г.)
5. Национальный Исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.hse.ru/> (дата обращения 23.01.2025г.)
6. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения 22.01.2025 г.)
7. Neftegaz.ru [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://neftgaz.ru/> (дата обращения 23.01.2025г.)
8. TAdviser [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет\\_вещей%2C\\_IoT\\_%28рынок\\_России%29#.2A\\_2024:\\_](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет_вещей%2C_IoT_%28рынок_России%29#.2A_2024:_) (дата обращения 23.01.2025г.)
9. TAdviser [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Беспилотный\\_автомобиль\\_КамАЗ](https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Беспилотный_автомобиль_КамАЗ) (дата обращения 23.01.2025г.)
10. VK Cloud [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cloud.vk.com/blog/iot-dlya-biznesa-primery/> (дата обращения 23.01.2025г.)

УДК 330.322

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ****Кириуткин Артем Сергеевич****Калужский региональный филиал АО «Россельхозбанк» (магистрант Финансового университета при Правительстве РФ), artem17sk@yandex.ru****METHODS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF INVESTMENT PROJECTS****Kiryutkin Artem Sergeevich****Kaluga regional branch of JSC Rosselkhozbank (Master's student of the Financial University under the Government of the Russian Federation), artem17sk@yandex.ru**

**Аннотация:** в статье приведены теоретические аспекты инвестиций и инвестиционной деятельности, их роль и значимость. Описывается понятие инвестиционного проекта, как основной формы реализации реальных инвестиций. Выделяются основные методы оценки эффективности инвестиционных проектов и их роль при принятии решения о реализации проекта.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная деятельность, инвестиционный проект, методы оценки эффективности, чистый дисконтированный доход, индекс доходности.

**Abstract:** the article presents theoretical aspects of investments and investment activities, their role and significance. The concept of an investment project is described as the main form of implementing real investments. The main methods for assessing the effectiveness of investment projects and their role in making a decision on the implementation of the project are highlighted.

**Keywords:** investments, investment activities, investment project, methods for assessing effectiveness, net present value, profitability index.

Инвестиции – долгосрочные капиталовложения в различные отрасли экономики, инфраструктуру, социальные программы, охрану окружающей среды как внутри страны, так и за рубежом. В современной рыночной экономике значительную часть инвестиций составляют финансовые. Инвестиции играют важную роль как на макро-, так и на микроуровне. Они определяют будущее страны в целом, отдельного субъекта хозяйствования, являются движущей силой экономического развития.

Инвестиционная деятельность, в первую очередь, связана с формированием инвестиционного портфеля, поскольку происходит вложение средств и осуществление практических действий, главной целью которых является получение прибыли. В общем случае инвестиционный портфель любой организации включает в себя не только портфель вложений в ценные бумаги, но и портфель реальных инвестиций, и портфель вложений в оборотные средства организации.

Основная часть реальных инвестиций реализуется в форме инвестиционных проектов. Реализация эффективных инвестиционных проектов может позволить организации выйти из кризиса. Кроме того, в последние годы среди направлений банковской деятельности широкое распространение получили проектное финансирование и инвестиционное кредитование, связанное с финансированием инвестиционных проектов и программ. Реализация инвестиционных проектов и программ требует длительного времени, что приводит к необходимости учета фактора времени.

Эффективность инвестиционного проекта – категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников [1]. Определение эффективности ИП осуществляют инвесторы или по их поручению специальные консалтинговые фирмы, центры, которые непосредственно отвечают материально и законодательно за воздействие на окружающую природную и социальную среду по результатам инвестирования. Методы оценки эффективности ИП в Российской Федерации независимо от форм собственности определены Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденными Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Госкомитетом РФ по строительству, архитектуре и жилищной политике от 21.06.1999 г. № Вк 477 [2].

Показатели коммерческой эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для участника в предположении, что он производит все необходимые для реализации

проекта затраты и пользуется всеми его результатами. Показатели эффективности проекта в целом характеризуют, с экономической точки зрения, технические и организационные проектные решения.

Современные методики определения экономической эффективности основываются на динамических методах оценки.

Специфическая особенность методов заключается в дисконтировании образующихся в ходе реализации проекта денежных потоков. Применение дисконтирования позволяет отразить основополагающий принцип «деньги в будущем дешевле денег сегодняшних» и тем самым возможность альтернативных вложений по ставке дисконта. Динамические методы оценки эффективности основываются на прогнозировании положительных и отрицательных денежных потоков (расходов и доходов, связанных с реализацией проекта) на плановый период и сопоставлении полученного сальдо денежных потоков, дисконтированного по соответствующей ставке с инвестиционными затратами.

Объективность оценок связана с точностью определения объемов первоначальных капиталовложений, текущих расходов и поступлений на весь период реализации проекта. Вся условность подобных данных очевидна даже в условиях стабильной экономики с предсказуемым уровнем и структурой цен и высокой степенью изученности рынков. В российской же экономике объем допущений, которые приходится делать при расчетах денежных потоков, выше.

Основу оценки эффективности инвестиционных проектов составляет определение и корректное соотнесение затрат и результатов от его осуществления. Оценка инвестиционных проектов, сравнение вариантов проектов и выбор лучшего из них рекомендуется производить с использованием следующих показателей:

- чистого дисконтированного дохода (Net Present Value – NPV);
- индекса доходности или прибыльности (Profitability Index – PI);
- внутренней нормы доходности или возврата инвестиций (Internal Rate of Return – IRR);
- срока окупаемости инвестиций (Pay Period – PP);
- других показателей, отражающих интересы участников или специфику проекта [3].

Метод определения чистого дисконтированного дохода (NPV) основан на сопоставлении величины исходных инвестиций ( $I_t$ ) с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконтируется с помощью коэффициента  $r$ , устанавливаемого аналитиком (инвестором) самостоятельно исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый им капитал.

Чистый дисконтированный доход представляет собой превышение интегральных результатов над интегральными затратами, т.е. разность между суммой денежных поступлений в результате реализации проекта (дисконтированных к текущей стоимости) и суммой дисконтированных текущих стоимостей всех инвестиционных вложений. Метод NPV является самым признанным и распространённым методом оценки инвестиционной привлекательности проектов [4].

Он характеризует суммарный доход за весь расчетный период, приведенный к начальному моменту времени. В зависимости от участника инвестиционного проекта чистый приведенный доход определяется по-разному:

- а) для потенциального инвестора по формуле

$$V_i = \sum_{t=0}^T R_t - I_t \cdot (1+r)^t \quad (1)$$

где  $R_t$  – сумма денежных поступлений в периоде  $t$ , результаты шага;  $I_t$  – вложения средств в периоде  $t$ , затраты, осуществляемые на  $t$ -м шаге;  $(R_t - I_t)$  – эффект, достигаемый на  $t$ -м шаге;  $T$  – горизонт расчета (количество месяцев, кварталов, лет за весь расчетный период от  $t = 0$  до  $T$ );  $r$  – норма дисконта (норма дисконтирования) [5];

б) для реципиента (физическое, юридическое лицо или государство, которое принимает определенные платежи или получает какой-либо доход (субсидию)) – субъекта инвестиций с учетом выплаты процента за кредит по формуле

$$V_r = \sum_{t=0}^T R_t - I_t - \sum_{t=0}^T P_t \cdot (1+r_r)^t \quad (2)$$

где  $P_t$  – выплата процента за кредит;  $r_r$  – средневзвешенная стоимость собственного капитала реципиента;

в) для банка по формуле

$$V_b = t = 0T D t - P t - K t * I(1 + r_b)t \quad (3)$$

где  $D_t$  – возврат кредита;  $K_t$  – получение кредита;  $r_b$  – дисконтная норма банка.

Наиболее эффективным из сравниваемых инвестиционных объектов является тот, который характеризуется большей величиной чистого приведенного дохода. Очевидно, что если:

- $NPV > 0$ , проект следует принять;
- $NPV < 0$ , проект следует отвергнуть;
- $NPV = 0$ , проект ни прибыльный, ни убыточный.

Метод определения индекса доходности (прибыльности) инвестиций (PI) является, по сути, следствием метода чистой приведенной стоимости и представляет собой отношение приведенной стоимости денежных потоков к величине вложений, характеризует относительную меру возрастания интегрального эффекта NPV на единицу вложенных средств  $I_0$  [3].

$$= \quad (4)$$

В случае одновременности осуществления вложений прием дисконтирования используется не только при исчислении денежных потоков, но и для определения текущей стоимости затрат. Такой вариант показателя в практике зарубежных стран называют коэффициентом «доход – издержки» (benefit – cost – ratio – BCR).

$$= \quad (5)$$

Интерпретация результатов:

- $PI > 1$ , проект следует принять;
- $PI < 1$ , проект следует отвергнуть;
- $PI = 1$ , проект ни прибыльный, ни убыточный.

В отличие от показателя чистого дисконтированного дохода индекс доходности является относительным показателем. Благодаря этому он очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения NPV, либо при комплектовании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением NPV.

Другим стандартным методом оценки эффективности инвестиционных проектов является метод определения внутренней нормы доходности проекта (IRR), т. е. такой ставки дисконта, при которой значение чистого приведенного дохода равно нулю:  $IRR = r$ , при которой  $NPV = f(r) = 0$ . Таким образом, NPV представляет собой ту норму дисконта  $r$ , при которой величина приведенного эффекта равна приведенным капиталовложениям, т. е.  $r$  определяется из равенства.

$$t = 0T R t - I t * I(1 + r)t = t = 0T I_0(1 + r). \quad (6)$$

Смысл расчета этого показателя в том, что он показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным [5]. Для определения эффективности ИП по отношению к альтернативным проектам расчетное значение показателя IRR сравнивается с базовой ставкой процента, характеризующей эффективность альтернативного использования финансовых средств:  $IRR > r$ , где  $r$  – некоторая базовая ставка процента.

Метод оценки целесообразности ИП по срокам окупаемости вложенных средств – один из самых простых и широко распространенных в мировой практике. Срок окупаемости (PP) важен с позиции знания времени возврата первоначальных вложений, т. е. окупятся ли инвестиции в течение срока их жизненного цикла. Окупаемость рассчитывается по следующей формуле:

$$= \quad (7)$$

где  $(R_t - I_t)$  – среднегодовая сумма денежных поступлений от реализации ИП [6].

При оценке эффективности инвестиций наряду с выше приведенными показателями возможно использование и ряда других: интегральной эффективности затрат, точки безубыточности, простой нормы прибыли, капиталоотдачи и т. д. Следует отметить, что ни один из приведенных показателей сам по себе не является достаточным для оценки эффективности проектов и принятия на этой основе решения о начале их реализации. Решение об инвестировании средств в проект должно приниматься с учетом значений всех рассмотренных показателей и интересов его участников [3].

Для дополнительной оценки коммерческой (финансовой) эффективности ИП рассчитываются также: срок полного погашения задолженности и доли участников ИП в общем объеме инвестиций в него. Срок полного погашения задолженности определяется в случаях, когда для реализации ИП привлекаются кредитные и заемные средства. Проект считается приемлемым тогда, когда срок полного погашения задолженности по кредиту, согласно расчетам, удовлетворяет требованиям, предъявляемым кредитующим банком. Потребность в заемных средствах при этом определяется по минимальному из годовых значений сальдо реальных накопленных денег. Доля участника ИП в общем объеме инвестиций определяется как отношение интегральных дисконтированных затрат участника (стоимости переданного или вложенного имущества и денежных средств) к суммарному дисконтированному общему объему инвестиций по проекту.

Объективная оценка инвестиционного проекта позволяет инвесторам и руководителям компаний принимать взвешенные решения о целесообразности реализации того или иного инвестиционного проекта, что способствует минимизации рисков и повышению эффективности использования капитала. Методы оценки эффективности помогают сравнить различные инвестиционные альтернативы и сформировать наиболее оптимальный инвестиционный портфель с точки зрения соотношения риска и доходности. Оценка эффективности помогает выявить проекты, наиболее соответствующие долгосрочным стратегическим целям компании и способствующие ее устойчивому развитию.

### Список литературы

1. Назарова Марал, Особенности оценки эффективности инвестиционных проектов // IN SITU. 2023. №12.
2. КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28224/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/) (дата обращения: 22.01.2025).
3. Инвестиции и инвестиционная деятельность организаций: учебное пособие / Т.К. Руткаускас [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Т.К. Руткаускас. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 316 с.
4. Тяпкина А.С., Комова Н.Д., Лихвойнен А.В., Юхимец В.И., Александрова В.С. Сравнительный анализ метода дисконтированных потоков и метода реальных опционов как подходов к оценке инвестиционных проектов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 7-1. – с. 78-82.
5. Сироткин, С. А. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – с 274.
6. Воротникова Д.В. Сравнительный анализ метода реальных опционов и традиционных методов оценки эффективности инвестиционных проектов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 2-1. – с. 24-27.

УДК 338

**ИССЛЕДОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ****Огородникова Екатерина Сергеевна,  
Уральский государственный экономический университет, cmb\_8@mail.ru****STUDY OF THE EFFECTIVENESS OF TRAINING AND CONSULTING  
OF SOCIAL SPHERE PRODUCERS****Ogorodnikova Ekaterina Sergeevna,  
Ural State University of Economics, cmb\_8@mail.ru**

**Аннотация:** полученные результаты исследования показывают, что высокая результативность методов обучения и консультирования наблюдается с позиции устойчивости работы организаций в течение двухлетнего срока после получения поддержки и получения показателей роста выручки и сумм активов выше среднеотраслевых значений, однако влияние данных инструментов поддержки на экономические показатели негосударственных производителей социальной сферы показывает низкий процент организаций продемонстрировавших положительную динамику выручки и сумм активов в течение двух лет после получения поддержки.

**Ключевые слова:** социальная сфера, мероприятия обучения и консультирования, негосударственные производители, выручка, активы.

**Abstract:** The results of the testing show that the high efficiency of these methods is observed from the standpoint of the sustainability of organizations during the two-year period after receiving support and obtaining revenue growth indicators and asset amounts above the industry average, however, the impact of these support tools on the economic indicators of non-governmental producers of the social sphere shows a low percentage of organizations that demonstrated positive revenue and asset dynamics during the two years after receiving support.

**Keywords:** social sphere, training and consulting activities, non-governmental producers, revenue, as-sets.

Оценка результативности методов обучения и консультирования негосударственных производителей социальной сферы осуществляется с позиции наблюдения положительной динамики выручки и активов организаций за год, следующий за получением соответствующего вида поддержки со стороны институтов регионального и муниципального уровней [3].

На рисунке 1 представлены гипотезы исследования.

Для проверки гипотез осуществлялось формирование информационной базы исследования из следующих источников, данные о получателях поддержки – реестры получателей поддержки областного фонда поддержки малого и среднего предпринимательства, данные о выручке и суммах активов – информационная база СПАРК-интрефакс.

Мероприятия направления обучение и консультирование для негосударственных производителей социальной сферы представлены на рисунке 2.

Оценка охвата мероприятиями обучения и консультирования организаций, работающих в отраслях социальной сферы показала, что доля охвата не превышает пяти процентов в отраслях образования, здравоохранения и оказания социальных услуг и в области культуры, спорта и прочих видов организации досуга. Наиболее популярными видами обучения и консультирования являются программы, связанные с получением знаний в области открытия бизнеса и выбора режима налогообложения.

Далее представим данные оценки результативности обучения и консультирования негосударственных производителей социальной сферы, таблица 1.

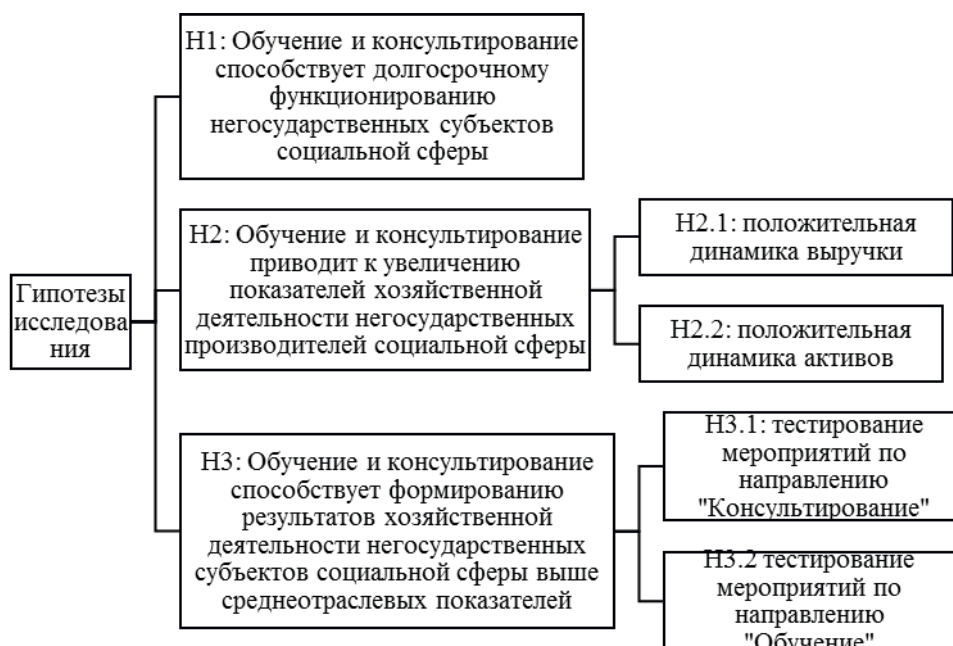


Рисунок 1 – Гипотезы исследования результативности методов обучения и консультирования негосударственных производителей социальной сферы

|   |                    |  |
|---|--------------------|--|
| Направления обучения и консультирования негосударственных производителей социальной сферы | Программы обучения | Начни свое дело  |
|   |                    | Гибкое управление проектами и компаниями                     |
|   |                    | Финансы для малого и среднего предпринимательства            |
|   |                    | Управление персоналом  |
|   |                    | Продажи  |
|   |                    | Интернет-маркетинг (Стратегия, контент)                      |
| Направления консультирования  |                    | Проверки трудовой инспекцией                                 |
|   |                    | Консультации по теме получения финансовой поддержки          |
|   |                    | Выбор организационно-правовой формы и режима налогообложения |
|   |                    | Разработка бизнес-проекта                                    |
|   |                    | Разработка рыночных предложений                              |
|   |                    | Книга учета доходов и расходов                               |
|   |                    | Вопросы налогообложения                                      |
|   |                    | Разработка стратегий маркетинговых коммуникаций              |
|   |                    | Порядок применения контрольно-кассовой техники               |

Рисунок 2 – Мероприятия направления обучение и консультирование для негосударственных производителей социальной сферы [1, 2]

Таблица 1 – Результаты оценки результативности обучения и консультирования негосударственных производителей социальной сферы

|                    | Доля негосударственных производителей социальной сферы получившие поддержку в виде обучения и/или консультирования и действующие по состоянию на 31.07.2024 г., % | Доля негосударственных производителей социальной сферы получившие поддержку в виде обучения и/или консультирования и демонстрирующие положительную динамику выручки, % | Доля негосударственных производителей социальной сферы получившие поддержку в виде обучения и/или консультирования и демонстрирующие положительную динамику сумм активов, % |
|--------------------|---|--|---|
| Программы обучения | 77  | 54   | 24  |
| Консультирование   | 81  | 30   | 17  |

По результатам оценки видно, что гипотеза Н1: подтвердилась, действительно получение негосударственными организациями, осуществляющими деятельность в отраслях социальной сферы поддержки в виде обучения и консультирования, способствует долгосрочному функционированию данных организаций, значение по прошедшим программы обучения и действующим в течение двух лет составляет 77% организаций, значение по получившим консультационную поддержку и действующим в течение двух лет составляет 81% организаций.

Гипотеза Н2: подтвердилась частично, действительно получение негосударственными организациями, осуществляющими деятельность в отраслях социальной сферы поддержки в виде обучения и консультирования, способствует положительной динамике выручки данных организаций, но при этом положительная динамика сумм активов находятся в диапазоне менее 24%. Значения по организациям, прошедшим программы обучения и демонстрирующим положительную динамику выручки составляет 54%, значения по организациям, получившим консультационную поддержку и демонстрирующим положительную динамику выручки составляет 30%. Значения по организациям, прошедшим программы обучения и демонстрирующим положительную динамику сумм активов составляет 24%, значения по организациям, получившим консультационную поддержку и демонстрирующим положительную динамику сумм активов составляет 17% организаций. Таким образом, мероприятия консультирования не отражаются на экономической модели функционирования негосударственных производителей социальной сферы.

Далее представим данные, касающиеся тестирования гипотезы о том, что «Обучение и консультирование способствует формированию результатов хозяйственной деятельности негосударственных субъектов социальной сферы выше среднеотраслевых показателей» [4], рисунок 3.



Рисунок 3 – Отрасли, в которых получатели поддержки в виде обучения и консультирования продемонстрировали рост показателей суммы активов и выручки выше среднеотраслевых

Как видно на рисунке 3, гипотеза подтвердилась, действительно по обследованным организациям, получившим поддержку в виде обучения и консультирования, присутствуют данные об увеличении показателей суммы активов и выручки выше среднеотраслевых значений за двухлетний период после получения поддержки.

Проведенное исследование результативности предоставления поддержки в виде обучения и консультирования, применяемых к производителям социальной сферы, функционирующих в рамках рыночной модели с целью увеличения выпуска товаров и услуг социальной сферы позволяет сделать вывод о действенности данных методов с позиции устойчивости работы организаций в течении двухлетнего срока после получения поддержки и получения показателей роста выручки и сумм активов выше среднеотраслевых значений, при этом влияние данных инструментов поддержки на экономические показатели такие как положительная динамика активов и выручки не так однозначна.

### Список литературы

1. Колодня Г. В. Роль социального предпринимательства в развитии территории // Экономика. Налого. Право. – 2021. – Т. 14. – №. 2. – С. 84-91.
2. Мезенцева Е. В. Идентификация социального предпринимательства и поддержка его развития на федеральном и региональном уровнях // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10. – №. 2 (35). – С. 236-238.
3. Огородникова Е. С. Оценка результативности механизмов поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) в Свердловской области, направленных на создание нового бизнеса // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2018. – Т. 17. – №. 3. – С. 148-155.
4. Плахин А.Е. и др. Управление процессами устойчивого развития: микро, мезо и макроуровень, Москва, 2024. 282 с.

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 339.1

## ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Ерохина Валентина Николаевна  
Калужский филиал Финуниверситета, valentina.eroxina@yandex.ru

## PROBLEMATIC ASPECTS OF THE DIGITALIZATION OF THE RUSSIAN ECONOMY

Kaluga branch of the Financial University, valentina.eroxina@yandex.ru

**Аннотация:** цифровизация экономики России требует создания и развития эффективных цифровых структур, которые играют ключевую роль в переходе к цифровой экономике. В статье рассматриваются основные элементы цифровых структур, включая инфраструктуру, технологии, государственные и бизнес-инициативы, а также их влияние на различные сферы жизни. Особое внимание уделяется важности развития цифровых компетенций, кибербезопасности, инновационных технологий, а также устранению цифрового неравенства. Цифровизация предоставляет возможности для роста конкурентоспособности и повышения качества жизни населения, но также требует устранения ряда проблем, связанных с доступом к цифровым сервисам и защитой данных.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровые структуры, экономика России, цифровая инфраструктура, инновационные технологии, кибербезопасность, цифровые сервисы, облачные технологии, большие данные, искусственный интеллект, блокчейн, электронное правительство, цифровое неравенство, образование, цифровые компетенции.

**Abstract:** The digitalization of the Russian economy requires the creation and development of effective digital structures that play a key role in the transition to the digital economy. The article examines the main elements of digital structures, including infrastructure, technology, government and business initiatives, as well as their impact on various spheres of life. Special attention is paid to the importance of developing digital competencies, cybersecurity, innovative technologies, as well as eliminating digital inequality. Digitalization provides opportunities to increase competitiveness and improve the quality of life of the population, but also requires the elimination of a number of problems related to access to digital services and data protection.

**Keywords:** digitalization, digital structures, Russian economy, digital infrastructure, innovative technologies, cybersecurity, digital services, cloud technologies, big data, artificial intelligence, blockchain, e-government, digital inequality, education, digital

Цифровизация экономики России – это сложный и многогранный процесс, который затрагивает множество аспектов жизнедеятельности государства, бизнеса и общества. Введение в цифровую экономику создает новые возможности, но также сопряжено с целым рядом проблем, которые требуют внимательного изучения и анализа. В этой статье будут рассмотрены ключевые вызовы, стоящие перед Россией в процессе цифровизации экономики [3, с. 25].

#### 1. Необходимость развития цифровой инфраструктуры

Одним из главных вызовов для цифровизации экономики России является отсутствие качественной и доступной цифровой инфраструктуры. В России существует значительный разрыв между мегаполисами и регионами в доступности интернета, а также в уровне развития информационных технологий. В сельской местности и удалённых регионах доступ к высокоскоростному интернету ограничен, что препятствует развитию цифровых технологий в этих территориях.

Цифровая инфраструктура – это совокупность технических, программных и организационных ресурсов, которые обеспечивают возможность использования и развития цифровых технологий. В широком смысле под цифровой инфраструктурой понимаются все элементы, необходимые для создания и поддержания цифровой экономики, включая сети, устройства, базы данных и системы хранения информации. Важно отметить, что цифровая инфраструктура играет ключевую роль в поддержании

работоспособности различных цифровых сервисов и приложений, в том числе в сфере здравоохранения, образования, финансов и транспорта [2, с. 55].

Для решения данной проблемы требуется ускоренное развитие сетевой инфраструктуры, включая расширение покрытия 4G/5G сетей и повышение доступности интернета. Государственные и частные инвестиции в данную сферу могут значительно повысить уровень цифровизации населения.

## 2. Киберугрозы и безопасность данных

С развитием цифровых технологий увеличивается и количество киберугроз. Защита данных и кибербезопасность становятся важнейшими аспектами при внедрении цифровых решений в экономику. Хакерские атаки, утечка персональных данных и нарушение работы критической инфраструктуры могут нанести значительный ущерб как государственным, так и частным компаниям [4, с. 48].

Создание и поддержание эффективных систем кибербезопасности, внедрение нормативных актов, регулирующих защиту данных, а также повышение уровня осведомленности и готовности организаций к защите от киберугроз. Важную роль также играет развитие кадров для работы в области кибербезопасности.

## 3. Недостаток квалифицированных кадров

Цифровизация требует наличия высококвалифицированных специалистов в различных областях: от разработчиков программного обеспечения до специалистов по искусственному интеллекту и аналитикам данных. В России существует нехватка специалистов с необходимыми знаниями и навыками для работы в быстро развивающихся сферах цифровой экономики.

Для решения данной проблемы необходимо, чтобы образовательные учреждения подготавливали специалистов, способных работать с новыми технологиями. Также важно развивать корпоративное обучение и переквалификацию работников в области цифровых навыков [2, с. 58].

## 4. Правовое регулирование цифровой экономики

Российское законодательство отстает от скорости развития цифровых технологий. Необходимо создавать правовые нормы, которые будут эффективно регулировать новые технологии, такие как блокчейн, искусственный интеллект, большие данные и другие. Проблемой является также высокая степень бюрократизации в области регулирования, что замедляет внедрение новых технологий.

Решением данной проблемы является ускорение разработки и принятия законодательных инициатив, направленных на развитие цифровой экономики. Важно также создать гибкую правовую базу, которая позволит оперативно реагировать на изменения в технологической среде.

## 5. Низкая степень доверия к цифровым сервисам

Низкий уровень доверия населения и бизнеса к цифровым платформам является ещё одной серьёзной проблемой. Вопросы о защите личных данных, безопасности онлайн-платежей и анонимности в интернете часто становятся причиной отказа от использования цифровых сервисов.

Повышение уровня доверия населения к цифровым сервисам можно достичь через более прозрачную политику безопасности и создания гарантии защиты данных. Важную роль играет также образование пользователей в области цифровой грамотности.

## 6. Цифровое неравенство и социальные проблемы

Цифровизация экономики может привести к увеличению социального неравенства, так как не все слои населения имеют одинаковый доступ к цифровым технологиям. Проблемы цифровой изоляции могут затруднить доступ к важной информации и услугам для людей с ограниченными возможностями, а также пожилых граждан и жителей отдалённых регионов [4, с. 50].

Важными мерами для решения данной проблемы будут создание государственных программ, направленных на поддержку социально уязвимых групп населения, например пенсионеров и инвалидов, а также помощь в их обучении цифровым технологиям.

## 7. Зависимость от иностранных технологий и инфраструктуры

Российская Федерация сталкивается с проблемой высокой зависимости от зарубежных технологий и оборудования, что ограничивает развитие внутренней цифровой экономики. Особенно это касается таких областей, как облачные технологии, искусственный интеллект, операционные системы и базы данных [1, с. 24].

Для развития отечественных технологий и создание новых решений на базе российского программного обеспечения и аппаратных средств. Развитие стартапов и исследовательских институтов в сфере технологий позволит снизить зависимость от внешних поставок.

Цифровизация экономики России – это не только возможность, но и серьёзный вызов. Преодоление проблем, связанных с инфраструктурой, кадрами, безопасностью и правовым регулированием, требует комплексных усилий со стороны государства, бизнеса и образовательных учреждений. Для

успешного перехода к цифровой экономике необходимо принять меры по устранению существующих проблем, а также продолжать развивать потенциал в области новых технологий.

#### Список литературы

1. Агафонов А. В. Цифровые платформы и экономика: Перспективы цифровой трансформации в России. // Цифровая экономика и бизнес. – 2021. – № 6(4). – С. 22-29.
2. Блумберг М. М. Цифровые инновации и их влияние на мировую экономику. // Инновации и технологии, 2020. – №7(3). – С.50-61.
3. Гутенев А. А. Цифровизация как фактор развития российской экономики. // Экономика и управление. – 2021. – №8(1). – С.23-35.
4. Денисова, Л. В. Цифровая грамотность населения России как фактор успешной цифровизации. // Вестник Московского университета. – 2022. – № 4. – С. 44-56.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 37

ИНТЕРАКТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ: ПРИМЕНЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ИГР  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕТымчук Ирина Борисовна,  
Калужский филиал Финуниверситета, [tymchuk.irina@bk.ru](mailto:tymchuk.irina@bk.ru)INTERACTIVE LEARNING: APPLICATION OF BUSINESS GAMES  
IN THE EDUCATIONAL PROCESSTymchuk Irina Borisovna,  
Kaluga branch of the Financial University, [tymchuk.irina@bk.ru](mailto:tymchuk.irina@bk.ru)

**Аннотация:** в статье рассматривается опыт применения деловой игры как метода интерактивного обучения в образовательном процессе. Оцениваются преимущества данного подхода и делаются выводы о целесообразности внедрения интерактивных методов для подготовки студентов к требованиям современного рынка труда.

**Ключевые слова:** интерактивное обучение, деловые игры, критическое мышление, командные навыки, образовательный процесс.

**Abstract:** the article discusses the experience of using a business game as a method of interactive learning in the educational process. The advantages of this approach are assessed and conclusions are drawn about the feasibility of introducing interactive methods to prepare students for the requirements of the modern labor market.

**Key words:** interactive learning, business games, critical thinking, team skills, educational process.

Интерактивное обучение становится все более актуальным в условиях стремительно эволюционирующего рынка труда, где от специалистов требуется не только глубокие знания, но и их практическая реализация, традиционные методы обучения, оказываются все менее эффективными. Классические лекции и семинары уже не могут обеспечить должного уровня вовлеченности студентов в учебный процесс или способствовать формированию ключевых компетенций. В этом контексте, интерактивные подходы к обучению становятся бесспорным приоритетом. Деловые игры становятся ключевым инструментом, позволяющим студентам не просто получать информацию, а активно участвовать в учебном процессе:

- Активизация студентов: интерактивные методы переводят их из пассивных слушателей в активных участников.
- Развитие критического мышления: через анализ ситуаций и принятие решений студенты осваивают навыки критической оценки.
- Командная работа: деловые игры способствуют формированию коммуникативных умений, сотрудничества и командного взаимодействия.
- Практическая ориентация: моделирование реальных бизнес-проблем позволяет студентам применять теоретические знания на практике.
- Мотивационный эффект: интерактивные подходы делают обучение более увлекательным, повышая интерес и мотивацию студентов.

Исследования, проведенные М.В. Гулаковой и Г.И. Харченко, акцентируют внимание на значимости интерактивного подхода в высшем образовании, подчеркивая его роль в повышении мотивации студентов и развитии критического мышления [2]. Современные тенденции в образовательной системе требуют от преподавателей не просто передачи информации, но и активного вовлечения студентов в учебный процесс через создание инновационной среды личностного развития. Переход к такой парадигме подразумевает необходимость внедрения интерактивных методик, способствующих не только активному обучению, но и раскрытию творческого потенциала учащихся.

Интерактивные методы в высшем образовании включают разнообразные формы взаимодействия: от диалогов и групповых проектов до ролевых игр и других активностей, направленных на совместное решение задач и обмен опытом. В контексте медицинского образования, В.В. Белецкая выделяет интерактивные технологии как универсальный и эффективный инструмент [1], подтверждая их актуальность для подготовки будущих специалистов.

Исследования И.В. Отрещенко сосредоточены на значении деловых игр как мощного средства для углубленного усвоения знаний и формирования практических навыков студентов [4]. Автор подчеркивает, что традиционные методы обучения часто не обеспечивают необходимой практической ориентированности, делая использование деловых игр особенно важным. Анализируя различные интерактивные подходы, статья акцентирует внимание на дискуссиях, деловых играх и мультимедийных технологиях, которые способствуют эффективному взаимодействию между студентами и преподавателями, улучшая тем самым усвоение учебного материала. Особое внимание уделяется перспективам внедрения интерактивных технологий в высшем образовании, особенно в медицинских вузах, подчеркивая необходимость дальнейших исследований и практических шагов для оптимизации учебного процесса.

В работах Л.В. Ловчевой деловые игры рассматриваются как один из ключевых методов активного обучения в университетах, особенно в контексте изучения иностранных языков [3]. Автор выделяет принципы, лежащие в основе данного метода, и акцентирует важность педагогических навыков преподавателей, способных организовать совместную работу и создать благоприятную атмосферу для студентов.

Преимущества интерактивного обучения включают:

1. Активное включение студентов в учебный процесс, что способствует более глубокому пониманию материала.
2. Развитие критического мышления через анализ ситуаций и принятие решений.
3. Формирование навыков командной работы и коммуникации.
4. Практическую направленность, позволяющую применять теоретические знания в реальных ситуациях.
5. Повышение мотивации и вовлеченности студентов в учебный процесс.

При внедрении интерактивных методов, в том числе деловых игр, необходимо:

1. Использовать разнообразие форм и содержания, адаптируя игры под специфику предмета и потребности студентов.
2. Ориентироваться на групповые формы работы, развивая навыки сотрудничества и коллективного принятия решений.
3. Четко формулировать цели и задачи, обеспечивая понимание конечных результатов и критериев оценки.
4. Связывать теорию с практикой, основываясь на реальных ситуациях и кейсах, что способствует глубокому пониманию предмета.

В качестве примера представлен опыт проведения деловой игры «Проектирование автоматизированной информационной системы для организации оптовых поставок».

Цель деловой игры заключается в создании плана-проекта по автоматизации работы оптовых поставок. Студенты работают в командах, каждая из которых получает конкретные задачи, направленные на групповое принятие решений и распределение ролей. В процессе игры участники должны:

- Проанализировать текущие бизнес-процессы в организации.
- Определить ключевые проблемы и возможности для улучшения.
- Разработать модель «ТО-ВЕ», которая описывает, как должна выглядеть автоматизированная система.

- Подготовить презентацию своего проекта для представления другим командам и жюри.

В ходе игры студенты работают в командах по 4 человека, каждая из которых получает карточку с конкретной задачей, разработанной преподавателем.

Например, предприятие-производитель «Молочные традиции», который занимается выпуском молочной продукции. После производства вся продукция попадает на первичный склад предприятия. Далее следует оптово-розничная реализация, этим занимается фирма оптовых поставок «ОптПродукт» (работает как посредник между заводом и розничными сетевыми магазинами, такими как магазины «Гастроном» или «Пятерочка»).

На момент исследования ситуация, следующая: заказ на поставку, с оптового склада на первичный, происходит в тот момент, когда продукция на оптовом складе либо отсутствует, либо заканчива-

ется. Такое положение дел чревато дефицитом продукции и/или задержкой в поставках розничных продавцов. Эта ситуация является «узким местом» в системе поставок, которое необходимо устранить.

Таблица 1 – Вариант производимой и поставляемой продукции

| Вариант | Наименование                           | Характеристики продукции   |
|---------|--|--|
| 1       | Молоко, пастеризованное «Традиционное» | Тип продукции: пастеризованное молоко<br>Жирность: 3,2%<br>Фасовка: пластиковая бутылка объемом 1 л.<br>Срок хранения: 7 суток при температуре от +2 до +6 °С<br>Особенности: натуральный продукт без консервантов, произведенный из молока высшего сорта. Популярный товар в сегменте семейных покупателей. |

Каждому участнику назначается определенная роль, что позволяет четко распределить обязанности и повысить ответственность. Например, менеджер проекта отвечает за координацию работы группы, аналитик проводит исследования и анализ данных, программист разрабатывает технические решения, а маркетолог занимается стратегией продвижения.

Используя инструменты, такие как MS Office Visio и PowerPoint, участники создают визуальные представления своих идей и решений. Это помогает лучше понять и усвоить материал, а также развивает навыки работы с современными программными продуктами. Важно отметить, что каждая команда имеет ограниченное время для разработки своего проекта, что добавляет элемент конкуренции и способствует более эффективному использованию времени.

После завершения работы над проектами команды представляют свои результаты другим участникам и жюри. Этот этап является важным моментом, который не только подводит итоги проделанной работы, но и способствует развитию навыков аргументации и защиты своих идей перед аудиторией. Члены жюри, состоящие из преподавателей и приглашенных экспертов, оценивают презентации по заранее установленным критериям, что создает здоровый дух конкуренции через четкие критерии оценки.

В ходе представления проектов у студентов появляется возможность не только продемонстрировать свои достижения, но и получить конструктивную обратную связь от преподавателей и экспертов, стимулирующую к совершенствованию проектной работы. Обсуждение, которое следует за презентациями, позволяет участникам задавать вопросы друг другу, что углубляет их понимание представленных решений через диалог с жюри. Развивает критическое мышление за счет анализа различных подходов и аргументации, что является важным аспектом образовательного процесса.

В условиях современного образования, где эффективность традиционных методов обучения, таких как лекции и семинары, становятся менее эффективными для вовлечения студентов и формирования необходимых компетенций, внедрение интерактивных методов обучения приобретает особое значение. Применение деловых игр в образовательном процессе высших учебных заведений является неотъемлемой частью повышения качества образования. Эти игры представляют собой мощный инструмент активного обучения, который помогает студентам развивать критическое мышление через анализ и принятие решений в игровых ситуациях, формировать навыки командной работы, коммуникации и уверенности при применении теоретических знаний.

В условиях стремительных изменений на рынке труда, где от специалистов требуются как теоретические знания, так и практические навыки, использование деловых игр становится особенно актуальным. Преподаватели должны активно применять интерактивные методы обучения, чтобы подготовить студентов к вызовам, с которыми они столкнутся в своей профессиональной деятельности. Для успешной реализации таких методов преподаватели должны не только иметь глубокие предметные знания, но и уметь организовать процесс обучения с активным участием студентов в интерактивных формах работы.

При внедрении деловых игр в учебный процесс важно учитывать разнообразие форм и методов работы (групповые задания, ролевые игры), четкие цели и задачи для каждой игры. Интеграция теоретических знаний с практическими навыками. Проектирование автоматизированной информационной системы как иллюстрация глубокого усвоения материала, анализа бизнес-процессов и командного взаимодействия.

Кроме того, обсуждение результатов и получение обратной связи после презентации проектов способствует критическому осмыслению собственных решений. Учит студентов анализировать опыт других участников для повышения качества работы. По результату игры среди студентов было проведено анкетирование, результаты которого показали наиболее успешные подходы к обучению через мнения самих студентов.



Рисунок 1 – Наиболее мотивирующие методы и приемы обучения

Таким образом, интерактивные методы обучения, включая деловые игры, играют ключевую роль в повышении качества образования и подготовке студентов к профессиональной деятельности, что делает их особенно актуальными в современном образовательном контексте.

В будущем необходимо продолжить исследования в области интерактивного обучения и деловых игр, а также разработку новых методик и подходов, которые помогут улучшить качество образования и подготовить студентов к требованиям современного рынка труда. Это будет способствовать повышению эффективности образовательного процесса и подготовке высококвалифицированных специалистов, способных решать сложные задачи в быстро меняющемся мире.

#### Список литературы

1. Белецкая В. В. Интерактивные методы обучения в преподавании медицинских дисциплин // Медицинское образование. – 2022. - 19(2) – с. 112-120.
2. Гулакова М. В., Харченко Г. И. Интерактивные методы обучения в вузе как педагогическая инновация // Журнал педагогических наук. - 2022. - 12(3) – с. 45-58.
3. Ловчева Л. В. Деловая игра как один из активных игровых методов // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2016. – Т. 23. – с. 42–46. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56389.htm>.
4. Отрещенко И.В. Использование деловой игры как метода обучения в вузе // Научный электронный журнал Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т. 3. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-delovoy-igry-kak-metoda-obucheniya-v-vuze>.

**КАЛУЖСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК**  
Научный журнал

**№ 1 (2025)**

Компьютерная верстка и подготовка оригинал-макета  
Акименко В.А.

Дизайн обложки Гусев В.

Калужский филиал Финуниверситета г. Калуга, ул. Чижевского, 17  
Тел.: (4842) 745443  
E-mail: [fa-kaluga@fa.ru](mailto:fa-kaluga@fa.ru)  
<http://www.fa.ru/fil/kaluga/about/Pages/default.aspx>

Формат 60×84/8. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Усл.  
печ. л. 3,75

Подписано в печать: 10.03.2025. Тираж 300. Заказ № 709  
Отпечатано в типографии: ИП Карпов А.Н.  
127137, Москва, ул. Правды, д. 24, стр. 3.  
Тел. (499) 638-27-50. Сайт: [www.tirazhy.ru](http://www.tirazhy.ru)