АКАДЕМИЯ ЗНАНИЙ • ISSN 2687-0991 (print)
ISSN 2782-1595 (online)
«ACADEMY OF KNOWLEDGE»LTD.CO • www.academiyadt.ru

ВСЕРОССИЙСКИЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОВОЙ ВЕСТНИК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

№ 3(25). 2026
30 сентября 2026 г.

12+

Всероссийский журнал
Издается с 2020 г.

ДЕЛОВОЙ ВЕСТНИК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

№ 3(25).2026
30 сентября 2026 г.

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (регистрационный номер средства массовой коммуникации **ПИ № ФС77-78354 от 15 мая 2020 года**)

Тираж 1000 экз.

Свободная цена

УЧРЕДИТЕЛЬ
ООО «Академия знаний»
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная 3, каб. 402.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
Клочко Е.Н.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
Хорольская Т.Е.
КОРРЕКТОР
Федоренко К.П.

Адрес редакции
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная 3, каб. 402.

Наименование и адрес издателя
ООО «Академия знаний»
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная 3, каб. 402.

Наименование и адрес типографии
Научно-издательский центр «Академия знаний»
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная 3, каб. 402.

Подписной индекс
в каталоге «Пресса России»
33335

Включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)

Редакционный совет
Editorial board

Адаменко Александр Александрович - д.э.н., профессор, профессор кафедры финансов, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», г. Краснодар, Россия.
Богатая Ирина Николаевна - д.э.н., профессор, профессор кафедры аудита, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Ростов-на-Дону, Россия
Васильева Надежда Константиновна - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Вертакова Юлия Владимировна - д.э.н., профессор, профессор кафедры маркетинга, ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», Москва, Россия
Головина Татьяна Александровна - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления — филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Орёл, Россия
Дворядкина Елена Борисовна - д.э.н., профессор, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, директор института экономики и финансов, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия
Кацко Игорь Александрович - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой статистики и прикладной математики, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Клочко Елена Николаевна - д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Конягина Мария Николаевна - д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления — филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Санкт-Петербург, Россия
Кулагина Наталья Александровна - д.э.н., профессор, профессор кафедры «Финансовый учет и контроль», ФГБОУ ВО «МИРЭА — Российский технологический университет», Москва, Россия
Матвеева Людмила Григорьевна - д.э.н., профессор, профессор кафедры информационной экономики, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-дону, Россия
Плотников Владимир Александрович - д.э.н., профессор, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Санкт-Петербург, Россия
Положенцева Юлия Сергеевна - к.э.н., доцент, заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», Курск, Россия
Проняева Людмила Ивановна - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и экономической безопасности, Среднерусский институт управления — филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Орёл, Россия
Рокотянская Виолетта Валерьевна - к.э.н., доцент, доцент кафедры управления, ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия
Сафонова Маргарита Фридриховна - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой аудита, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Серебрякова Татьяна Юрьевна - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита, Чебоксарский кооперативный институт (филиал), АНО ОВО ЦС РФ «Российский университет кооперации», Чебоксары, Россия
Тихонов Алексей Иванович - к.т.н., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», Москва, Россия
Тюпаков Константин Эдуардович - д.э.н., доцент, профессор кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Хорольская Татьяна Евгеньевна - к.э.н., доцент, заведующий кафедрой денежного обращения и кредита, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Чернова Ольга Анатольевна - д.э.н., доцент, профессор кафедры информационной экономики, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-дону, Россия

Adamenko Alexander Alexandrovich - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, FSBEI of HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilina», Krasnodar, Russia.
Bogataya Irina Nikolaevna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Audit, FSBEI HE Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia
Vasilyeva Nadezhda Konstantinovna - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Analysis, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Vertakova Yulia Vladimirovna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, FSAEI HE "Russian State University for the Humanities", Moscow, Russia
Golovina Tatyana Alexandrovna - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA, Oryol, Russia
Dvoryadkina Elena Borisovna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Director of the Institute of Economics and Finance, FSBEI HE «Ural State University of Economics», Yekaterinburg, Russia
Katsko Igor Alexandrovich - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Statistics and Applied mathematics, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilina», Krasnodar, Russia
Klochko Elena Nikolaevna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Konyagina Maria Nikolaevna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, North-West Institute of Management, Branch of RANEPA, Saint-Petersburg, Russia
Kulagina Natalia Alexandrovna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Financial Accounting and Control, FSBEI HE «MIREA — Russian Technological University», Moscow, Russia
Matveeva Lyudmila Grigorievna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Economics, FSAEI HE «Southern Federal University», Rostov-on-Don, Russia
Plotnikov Vladimir Alexandrovich - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of General Economic Theory and History of Economic Thought, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia
Polozhentseva Yulia Sergeevna - Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Regional Economics and Management, FSBEI HE «South-West State University», Kursk, Russia
Pronyaeva Lyudmila Ivanovna - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Economic Security, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA, Oryol, Russia
Rokotyanskaya Violetta Valerievna - Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, FSBEI HE «Russian Timiryazev State Agrarian University», Moscow, Russia
Safonova Margarita Fridrihovna - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Audit, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Serebryakova Tatyana Yurievna - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Cheboksary Cooperative Institute (branch), ANO OVO TSS RF «Russian University of Cooperation», Cheboksary, Russia
Tikhonov Alexey Ivanovich - Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Human Resources, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia
Tyupakov Konstantin Eduardovich - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Foreign Economic Activity, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Khorolskaya Tatiana Evgenievna - Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Money Circulation and Credit, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Chernova Olga Anatolievna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Economics, FSAEI HE «Southern Federal University», Rostov-on-Don, Russia

СОДЕРЖАНИЕ

Современные экономические исследования

Бабалыкова И.А., Колюх Е.Н. ***6***
Влияние ФСБУ 9/2025 на методику формирования отчета о финансовых результатах
Власова Н.С., Козуб А.С., Данковцев Д.С., Алевранов В.Г. ***9***
Управление активами предприятия в современных условиях: сущность, принципы и стратегии повышения эффективности
Горбенко А.О., Горбенко А.В. ***13***
Методология выбора программного обеспечения для повышения эффективности бизнес-процессов на промышленных предприятиях
Лайпанова З.М. ***17***
Экономическая эффективность внедрения биотехнологий в крестьянских (фермерских) хозяйствах
Мусиенко С.А., Сазонова Е.Ю. ***21***
Стратегия «Разворота на Юг» для российской экономики или оценка участия Грузии в обеспечении устойчивости внешнеэкономических связей РФ в 2026 году
Поздняков Н.Н. ***26***
Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI) маркетинга в геодезической компании
Потемкин А.С. ***30***
Экономическая безопасность отрасли поставок электронных компонентов: сценарное прогнозирование и портфельная оптимизация защитных мер
Сидоренков Н.В. ***38***
Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта «Точное поле»
Топоркова Е.В. ***46***
Теоретические воззрения на вопрос интеллектуальной собственности в логистических системах торгового предприятия

Современные финансовые исследования

Носова Т.П., Амалу Ахмед Амин, Соболевская М.Н. ***49***
Сбалансированность современного депозитного рынка России
Носова Т.П., Курбанов А.Е. ***53***
Государственная инвестиционная политика и международная кооперация как драйверы эффективности инвестиционных стратегий банковских институтов
Рябчун С.А. ***57***
Банковские вклады и краткосрочные ОФЗ: сравнительный анализ номинальной и реальной доходности в 2023-2025 гг.
Симонянц Н.Н., Кузнецова В.Д., Кучукова В.И. ***62***
Роль диагностики финансовой устойчивости в системе стратегического управления и выявлении экономических возможностей кредитной организации
Хорольская Т.Е., Щербина К.В., Буйдина Я.Д. ***65***
Банковское обслуживание физических лиц: экономическая сущность, классификация услуг и значение для развития розничного банковского бизнеса
Храмченко А.А., Неводова И.А., Ведерникова С.Е., Куракина Е.М. ***70***
Привлечение инвестиционных потоков в российскую экономику: проблемы и направления развития

Современные проблемы управления

Адаменко А.А., Ступников А.В., Федяков А.С. ***73***
Инновационная способность коммерческой организации как фактор роста финансовых результатов: теоретические и практические аспекты
Мочалов Я.Г. ***77***
Теоретические подходы к управлению рисками нарушения сроков в крупных инновационных проектах
Нестерова З.В. ***80***
Совершенствование коммуникационной стратегии продвижения ресторана как один из факторов повышения его конкурентоспособности на рынке
Столярова В.А. (научный руководитель Павлова С.В.) ***82***
Маркетинговое исследование потребительской ценности упаковки цветов в экологичные треугольные пакеты из крафт-бумаги

Информация и сообщения ***89***

CONTENT

Modern economic research

Babalykova I.A., Kolyukh E.N. ***6***
The impact of FSB 9/2025 on the methodology the formation of a report on financial results
Vlasova N.S., Kozub A.S., Dankovtsev D.S., Alevranov V.G. ***9***
Enterprise asset management in modern conditions: essence, principles, and strategies for enhancing efficiency
Gorbenko A.O., Gorbenko A.V. ***13***
Methodology for software selection to improve the efficiency of business processes at industrial enterprises
Laypanova Z.M. ***17***
Economic efficiency of implementing biotechnologies in farms
Musienko S.A., Sazonova E.Yu. ***21***
The strategy of "Turning South" for the russian economy or assessment of Georgia's participation in ensuring the sustainability of Russia's foreign economic relations in 2026
Pozdnyakov N.N. ***26***
Development of a system of key performance indicators (KPI) for marketing in a surveying company
Potemkin A.S. ***30***
Economic security of the electronic component distribution industry: scenario forecasting and portfolio optimization of protective measures
Sidorenkov N.V. ***38***
Assessment of the economic efficiency of the investment project «Exact field»
Toporkova E.V. ***46***
Theoretical views on the issue of intellectual property in the logistics systems of a trading company

Modern financial research

Nosova T.P., Amal Ahmed Amin, Sobolevskaya M.N. ***49***
The balance of the modern deposit market in Russia
Nosova T.P., Kurbanov A.E. ***53***
State investment policy and international cooperation as drivers of the effectiveness
Ryabchun S.A. ***57***
Bank deposits and short-term OFZs: a comparative analysis of nominal and real returns in 2023-2025
Simonyants N.N., Kuznetsova V.D., Kuchukova V.I. ***62***
The role of financial stability diagnosis in the strategic management system and in identifying the economic opportunities of a credit organization
Khorolskaya T.E., Shcherbina K.V., Buidina Ya.D. ***65***
Banking services for individuals: economic essence, classification of services, and significance for the development of retail banking
Khramchenko A.A., Nevodova I.A., Vedernikova S.E., Kurakina E.M. ***70***
Attracting investment flows to the russian economy: problems and directions of development

Modern management problems

Adamenko A.A., Stupnikov A.V., Fedyakov A.S. ***73***
The innovative capability of a commercial organization as a factor in financial performance growth: theoretical and practical aspects
Mochalov Ya.G. ***77***
The teoretical approaches to schedule risk management in large innovative projects
Nesterova Z.V. ***80***
Improving a restaurant's promotional communication strategy as a factor in enhancing its market competitiveness
Stolyarova V.A. (scientific supervisor S.V. Pavlova) ***82***
Marketing research on the consumer value of flower pack-aging in eco-friendly triangular kraft paper bags

Information and messages ***89***

Современные экономические исследования
Modern economic research

И.А. Бабалыкова – к.э.н., доцент кафедры теории бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, babalykova.ira@yandex.ru,

I.A. Babalykova – candidate of economics, associate professor of accounting theory, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Е.Н. Колюх – обучающаяся учетно-финансового факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, aeol.aeol.aeol1@gmail.com,

E.N. Kolyukh – student at the faculty of accounting and finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ВЛИЯНИЕ ФСБУ 9/2025 НА МЕТОДИКУ ФОРМИРОВАНИЯ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
THE IMPACT OF FSB 9/2025 ON THE METHODOLOGY THE FORMATION OF A REPORT ON FINANCIAL RESULTS

Аннотация. Регулирующую роль в бухгалтерском учете организаций играет нормативно-правовая база. В статье обосновывается эффективность внедрения ФСБУ 9/2025 «Доходы» при формировании отчета о финансовых результатах организации. Проведен сравнительный анализ нового стандарта и существующего на данный момент – ПБУ 9/99. Выявлены ключевые изменения в раскрытии доходов хозяйствующего субъекта. На примере транспортно-логистической компании ООО «Рускон», г. Новороссийск, доказано, что использование ФСБУ 9/2025 позволяет исключить завышение выручки за счет четкого разделения собственных доходов и поступлений в пользу третьих лиц. Эффективность стандарта выражается в повышении достоверности финансового результата и усилении аналитической ценности отчета о финансовых результатах. Обоснована необходимость пересмотра учетной политики и договорной базы до 2027 года.

Abstract. The regulatory framework plays a regulatory role in the accounting of organizations. The article substantiates the effectiveness of the implementation of FSBI 9/2025 "Revenue" in the formation of a report on the financial results of the organization. A comparative analysis of the new standard and the currently existing one, PBU 9/99, has been carried out. Key changes in the disclosure of income of an economic entity have been identified. On the example of the transport and logistics company Ruskon LLC, Novorossiysk, it has been proven that the use of FSB 9/2025 makes it possible to eliminate revenue overstatement by clearly dividing own income and income in favor of third parties. The effectiveness of the standard is expressed in increasing the reliability of the financial result and enhancing the analytical value of the financial results report. The necessity of revising the accounting policy and contractual framework until 2027 is substantiated.

Ключевые слова: ФСБУ 9/2025, отчет о финансовых результатах, выручка, признание доходов, агентские договоры, эффективность, достоверность отчетности.

Keywords: FSB 9/2025, financial results report, revenue, revenue recognition, agency agreements, efficiency, reliability of reporting.

Нормативное регулирование бухгалтерского учета является основным инструментом обеспечения достоверности, сопоставимости и прозрачности информации. В условиях глобализации экономики национальные стандарты учета сталкиваются с необходимостью изменений в силу влияния факторов внешней среды, что требует пересмотра устаревших методик учета. Именно такое влияние привело к разработке и принятию Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы», который в дальнейшем должен заменить ПБУ 9/99 [1].

До 2027 года российские организации обязаны применять ПБУ 9/99 «Доходы организации» для признания выручки и прочих поступлений. Однако практика показывает, что формальное деление доходов на доходы от обычных видов деятельности и прочие, не решает проблемы искажения финансового результата [2]. Это особенно касается компаний со сложной структурой заключения договорных отношений.

Актуальность данного исследования заключается в обосновании эффективности нового стандарта в бухгалтерском учете при расчете и контроле доходов организации и ее финансовых результатов.

Модель ФСБУ 9/2025 базируется на последовательности действий. Схема работы данного стандарта представлена на рисунке 1.

В качестве объекта исследования используется компания ООО «Рускон», которая осуществляет транспортно-экспедиторские, терминальные и логистические услуги. Морской порт Новороссийска обеспечивает значительный объем внешнеторговых грузопотоков, что предопределяет наличие у компании многочисленных договоров с иностранными контрагентами, агентских соглашений и операций с участием третьих лиц.

Согласно бухгалтерской отчетности за 2025 г.: выручка составила 17,6 млрд руб., при этом убыток от продаж – 58,9 млн руб., а чистый убыток – 945,1 млн руб., что привело к значительным потерям и снижению эффективности деятельности. Одна из скрытых причин текущего состояния является включение в выручку сумм, поступающих в пользу третьих лиц, что завышает реальный масштаб деятельности и искажает показатели рентабельности.

Внедрение ФСБУ 9/2025 позволяет устранить это искажение именно за счет четкого разделения ролей принципала и агента, что особенно востребовано в условиях приграничной логистики и внешнеэкономической активности предприятия [3].

ФСБУ 9/2025 «Доходы» вводит модель, состоящую из пяти шагов признания выручки:

1. Идентификация договора.
2. Выделение обязательств к исполнению.
3. Определение цены транзакции.
4. Распределение выручки между обязательствами.
5. Признание выручки по мере исполнения каждого обязательства [4].

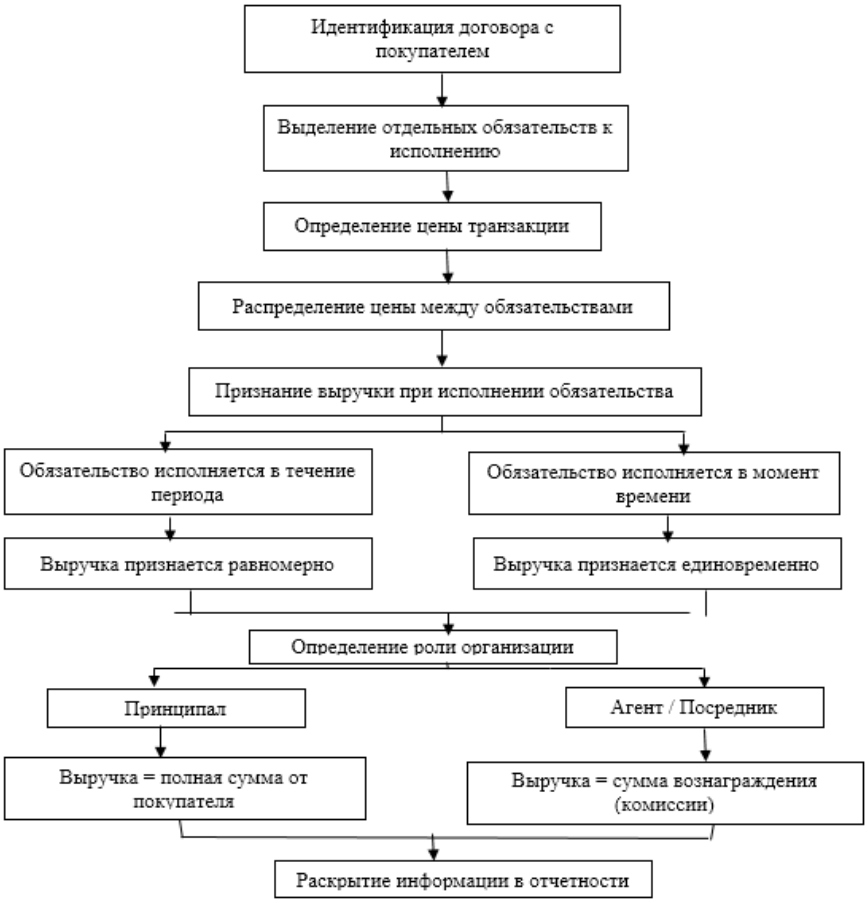


Рисунок 1 – Алгоритм работы стандарта ФСБУ 9/2025 «Доходы»
(Источник: составлено автором на основе [3])

Ключевое отличие от ПБУ 9/99 – переход от формального деления доходов на «от обычных видов деятельности» и «прочие» к анализу роли организации (принципал или агент). Если по ПБУ 9/99 выручка часто завышалась за счет включения сумм, подлежащих перечислению третьим лицам, то ФСБУ 9/2025 требует признавать доход только в сумме собственного вознаграждения при агентской модели. Дополнительные отличия: привязка момента признания выручки не к переходу права собственности, а к исполнению договорных обязательств (единовременно или в течение периода) [5]. Необходима обязательная детализация раскрытия информации о неисполненных обязательствах и методах распределения цены.

На примере ООО «Рускон» применение ФСБУ 9/2025 позволяет исключить из выручки суммы, полученные для перевозчиков и таможенных брокеров, если компания выступает агентом. В типовом договоре экспедирования, где ООО «Рускон» организует доставку силами третьего лица и получает вознаграждение 5 % от суммы сделки, выручка по новому стандарту составит не 1 млн руб., а 50 тыс. руб. При этом себестоимость также снизится на сумму, перечисленную принципалу. В результате показатель валовой прибыли останется неизменным, но рентабельность продаж вырастит, устраняя низкую эффективность.

В таблице 1 приведен анализ финансовых результатов деятельности объекта исследования.

Таблица 1 – Результаты деятельности ООО «Рускон»

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2025 г. в % (раз) к	
				2023 г.	2024 г.
Выручка, тыс. руб.	27664650	30279100	17753389	64,2	58,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	25586707	29188778	17032653	66,6	58,3
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2077943	1090322	720736	34,7	66,1
Управленческие расходы, тыс. руб.	981827	982793	779636	79,4	71,5
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1096116	107529	-58900	х	х
Сальдо прочих доходов и расходов, тыс. руб.	-755789	-152138	-1192610	157,8	в 7,8 раз
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	340327	-512845	-1251510	х	в 2,4 раза
Налог на прибыль, тыс. руб.	83625	40638	196004	в 2,3 раза	в 4,8 раза
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	116261	-472344	-945126	х	в 2,0 раза

В 2025 г. выручка организации сократилась на 64,2%, себестоимость продаж снизилась на 35,8 % по сравнению 2023 г. Это привело к снижению валовой прибыли на 65,3 %, составив 720 736 тыс. руб. Управленческие расходы снизились на 20,6%, что не компенсировало падение валовой прибыли и привело к формированию убытка от продаж в размере 58 900 тыс. руб.

Отрицательное сальдо прочих доходов и расходов достигло 1192610 тыс. руб., увеличив убыток до налогообложения. Налог на прибыль составил 196 004 тыс. руб., чистый убыток – 945126 тыс. руб., что в 2 раза превышает сумму убытка предыдущего года.

Анализ структуры расходов по обычным видам деятельности продемонстрировал снижение общей величины расходов по обычным видам деятельности на 41 %. При этом структура затрат существенно не изменилась: прочие затраты занимают 86,8 %, тогда как материальные затраты – 2,3 %, оплата труда – 7,2 %, отчисления на социальные нужды – 2,1 %, амортизация – 1,8 %. Абсолютное снижение прочих затрат составило 12 387 млн руб., что обусловлено общим падением финансовых результатов организации. Доминирующая доля прочих затрат (свыше 86 %) характерна для логистических компаний, привлекающих сторонних подрядчиков и перевозчиков. Высокий удельный вес подтверждает наличие в себестоимости сумм, подлежащих транзитному перечислению третьим лицам, что при действующем ПБУ 9/99 приводит к завышению как выручки, так и себестоимости.

Помимо этого, оценка субсчетов счета 90 «Продажи» за 2025 г. показала отсутствует разделение выручки на собственную и транзитную, что также требует пересмотра учетной политики предприятия и принятие ФСБУ 9/2025.

Эффективность рассматриваемого подхода для ООО «Рускон» обосновывается следующими факторами:

– устранение завышения выручки и себестоимости по агентским и экспедиторским операциям;

– повышение достоверности показателей рентабельности и маржинальности логистических услуг;

– сближение российских правил учета с МСФО, что улучшает сопоставимость отчетности с иностранными контрагентами.

Проектная форма отчета о финансовых результатах с учетом ФСБУ 9/2025 представлена в таблице 2.

Внедрение проектного представления доходов и финансового результата ООО «Рускон» в соответствии с ФСБУ 9/2025 позволяет кардинально пересмотреть структуру отчета о финансовых результатах, повысив его аналитическую ценность и прозрачность. Ключевое изменение заключается в детализации выручки: вместо агрегированного показателя «Выручка всего» (17 753 389 тыс. руб.) предлагается разделение на доходы от собственных логистических услуг (14 470 318 тыс. руб.) и доходы по договорам экспедирования, требующие анализа роли организации (3 283 071 тыс. руб.). Это принципиально важно, поскольку стандарт требует исключения из выручки сумм, полученных в пользу третьих лиц, при агентской модели учета, и отражения только собственного вознаграждения – такой подход устраняет искажение реального масштаба бизнеса и исключает задвоение показателей.

Одновременно с уточнением состава доходов стандарт побуждает к более строгому отнесению расходов: себестоимость продаж (17 032 653 тыс. руб.) теперь включает только затраты, непосредственно связанные с выполнением собственных обязательств перед клиентами, а управленческие расходы (779 636 тыс. руб.) охватывают сопровождение договоров. В результате проектный финансовый результат от продаж составляет убыток в размере 58 900 тыс. руб., что практически совпадает с действующим представлением, однако это совпадение не должно вводить в заблуждение: новый формат дает гораздо более точное понимание маржинальности каждого вида услуг и реальной эффективности деятельности без учета транзитных потоков.

Таблица 2 – Проектное представление доходов и финансового результата ООО «Рускон» с учетом подходов ФСБУ 9/2025 за 2025 г.

Показатель	Действующее представление в ОФР	Проектное представление с учетом ФСБУ 9/2025	Сумма, тыс. руб.
Выручка	Выручка всего	Доходы от договоров с покупателями и заказчиками	17 753 389
В том числе услуги	Раскрываются в составе выручки	Доходы от собственных логистических, терминальных и транспортно-экспедиторских услуг	14 470 318
В том числе экспедирование DC	Раскрывается в составе выручки	Доходы по договорам экспедирования, требующие анализа роли организации: принципал или агент	3 283 071
Суммы, полученные в пользу третьих лиц	В действующей форме отдельно не выделены	Не должны включаться в выручку при агентской модели учета	Определяется по договорам
Вознаграждение агента / экспедитора	В действующей форме отдельно не выделено	Отражается как собственная выручка при посреднической модели	Определяется по договорам
Себестоимость продаж	Себестоимость продаж	Расходы, связанные с выполнением собственных обязанностей перед клиентами	(17 032 653)
Управленческие расходы	Управленческие расходы	Расходы на управление деятельностью и сопровождение договоров	(779 636)
Прибыль / убыток от продаж	Прибыль / убыток от продаж	Результат от договоров с покупателями после уточнения состава выручки и расходов	(58 900)

Таким образом, приведено обоснование эффективности перехода к ФСБУ 9/2025 ООО «Рускон» с целью повышения прозрачности отчета о финансовых результатах, исключения искажения выручки и себестоимости, а также формирования достоверной информационной базы для принятия управленческих решений.

Источники:

1. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 28.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 50. – Ст. 7344.
2. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 : приказ Минфина России от 06.05.1999 № 32н (ред. от 27.11.2020) // Российская газета. – 1999. – 10 июня.

3. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы» : приказ Минфина России от 13.01.2025 № 3н (вступ. в силу с 2027 г.) // Официальный интернет-портал правовой информации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://pravo.gov.ru (дата обращения: 27.05.2026).
4. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности : офиц. сайт ФНС России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://bo.nalog.gov.ru.
5. Бухгалтерская (финансовая) отчетность : учебник / Ю. И. Сигидов, Г. Н. Ясменко, Е. А. Оксанич [и др.] ; под ред. Ю. И. Сигидова. – 2-е изд., доп. и дораб. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 459 с.
6. Адаменко, А. А. Элементы отчета о финансовых результатах, их характеристика / А. А. Адаменко, Т. Е. Хорольская, И. А. Тетер // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 27(1). – С. 252-256. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-00044. – EDN GFHZIR.

Н.С. Власова – к.э.н., доцент кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, n.s.vlasova@yandex.ru,

N.S. Vlasova – candidate of economics, associate professor of the department of money circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.С. Козуб – магистрант кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, anastasiakozub480@gmail.com,

A.S. Kozub – master's student, department of monetary circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Д.С. Данковцев – магистрант кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

D.S. Dankovtsev – master's student, department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.Г. Алевранов – магистрант кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

V.G. Alevranov – master's student, department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ENTERPRISE ASSET MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS: ESSENCE, PRINCIPLES, AND STRATEGIES FOR ENHANCING EFFICIENCY

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления активами предприятия в современных экономических условиях. Актуальность темы обусловлена ограниченностью ресурсов, высокой конкуренцией, цифровизацией, изменением нормативного регулирования и необходимостью обеспечивать устойчивость бизнеса в периоды кризисов. Автор подчёркивает, что управление активами является неотъемлемой частью эффективного функционирования коммерческих и государственных организаций, поскольку позволяет оптимизировать распределение ресурсов, минимизировать потери и риски, развивать инновации и повышать конкурентоспособность. В работе раскрываются причины значимости исследования эффективности управления активами, включая сложность современного бизнеса, появление новых видов активов, ужесточение требований к учёту и управлению. Особое внимание уделено формированию политики управления активами и источниками их финансирования, достижению баланса между активами и пассивами, росту стоимости бизнеса. Рассмотрены принципы формирования активов, а также стратегии управления оборотными активами: консервативная, умеренная и агрессивная. Обосновано, что выбор стратегии влияет на риск, оборачиваемость, рентабельность и платёжеспособность. Отмечено, что в российской практике пока не сложился целостный подход к управлению активами, а работа с непрофильными активами остаётся проблемной зоной. Делается вывод о необходимости системного управления активами.

Abstract. This article examines the theoretical and practical aspects of managing enterprise assets within the context of modern economic conditions. The relevance of this topic stems from factors such as resource constraints, intense competition, digitalization, evolving regulatory frameworks, and the need to ensure business resilience during crises. The author emphasizes that asset management is integral to the effective operation of both commercial and public organizations, as it enables the optimization of resource allocation, the minimization of losses and risks, the fostering of innovation, and the enhancement of competitiveness. The study highlights the reasons why analyzing asset management efficiency is crucial, citing the complexity of modern business, the emergence of new asset classes, and increasingly stringent accounting and management requirements. Particular attention is paid to formulating asset management and financing policies, balancing assets and liabilities, and increasing business value. The article discusses principles of asset formation as well as strategies for managing current assets—specifically conservative, moderate, and aggressive approaches. It demonstrates how the choice of strategy impacts risk, turnover, profitability, and solvency. The author notes that a holistic approach to asset management has yet to fully emerge in Russian practice, and the handling of non-core assets remains a problematic area. The article concludes by underscoring the necessity of a systemic approach to asset management.

Ключевые слова: управление активами; эффективность использования активов; оборотные активы; источники финансирования; политика управления активами; консервативная стратегия; умеренная стратегия; агрессивная стратегия; финансовая устойчивость; конкурентоспособность.

Keywords: asset management; asset utilization efficiency; current assets; sources of financing; asset management policy; conservative strategy; moderate strategy; aggressive strategy; financial stability; competitiveness.

В современных условиях управление активами стало неотъемлемой частью эффективного функционирования как коммерческих, так и государственных организаций. Управление активами относится к процессу оптимизации использования ресурсов организации с целью достижения максимальной прибыли или прогресса. Значение управления активами заключается в нескольких аспектах. Во-первых, оно помогает организациям эффективно распределять и использовать свои активы, учитывая особенности рынка, конкурентных условий и потребностей клиентов. Это позволяет достичь максимальной производительности и экономической эффективности. Во-вторых, управление активами способствует минимизации потерь и рисков, связанных с неправильным использованием активов или их потерей. Оно позволяет организациям предотвращать повреждения, катастрофы или иные негативные ситуации, которые могут привести к потере активов.

Кроме того, управление активами способствует развитию инноваций и разнообразия продукции или услуг, предлагаемых организацией. Правильное использование активов позволяет увеличить конкурентоспособность организации, развить новые технологии и удовлетворить растущие потребности клиентов. В целом,

управление активами играет важную роль в современных условиях, обеспечивая организациям конкурентное преимущество, устойчивость и эффективность. В ситуации, когда ресурсы ограничены, а конкуренция высока, правильное управление активами становится определяющим фактором успешной деятельности организации.

Активы предприятия являются основой его деятельности и конкурентоспособности. От эффективности их использования зависит успех бизнеса, особенно в условиях растущей конкуренции и ограниченности ресурсов.

Понятие активов организации и особенности эффективности управления ими в современных экономических условиях является весьма актуальной тематикой дискуссий ученых по ряду причин (рисунок 1).



Рисунок 1 – Причины значимости исследования вопросов эффективности управления активами

Обоснуем более подробно причины, представленные на рисунке 1. Сложность и конкурентоспособность современного бизнеса требует эффективного управления активами предприятия для максимизации прибыли и устойчивости в условиях мировой конкуренции.

Внедрение новых технологий ведёт к появлению новых видов активов и требует соответствующего управления, чтобы извлечь максимальную выгоду из цифровых, интеллектуальных и других активов.

Развитие законодательства и регулирования в области бухгалтерского учёта, финансов, налогообложения, а также изменения в стандартах управления деловой деятельностью, например, учет активов в соответствии с международными стандартами, требуют постоянного обновления знаний и методов управления активами.

Эффективное управление активами помогает предприятиям адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, минимизировать риски и обеспечивать устойчивость в периоды экономических кризисов или нестабильности.

В условиях увеличивающейся конкуренции важно оптимизировать использование активов предприятия для повышения эффективности бизнес-процессов, снижения издержек и увеличения уровня обслуживания клиентов.

Все эти факторы подчёркивают важность понимания сути активов предприятия и разработки эффективных стратегий управления ими для достижения успеха и устойчивости в современной деловой среде.

В условиях влияния кризисов политической и внешнеэкономической систем к выбору оптимального варианта комплексной политики управления активами организации и источниками их финансирования необходимо подходить взвешенно, обладая результатами оценки текущей финансово-экономической ситуации в организации.

Формирование политики управления активами организации ориентировано на урегулировании процесса оперативного выявления и удовлетворения потребностей организации при сохранении ритмичности воспроизводственного процесса и обеспечении оптимального объема и структуры источников финансирования. При этом процесс управления должен учитывать эффективное использование активов и рациональное привлечение источников финансирования, обеспечивая достаточный уровень рентабельности и необходимый уровень платежеспособности.

Политика управления активами и источниками их финансирования включает систему методов, принципов и подходов к управлению имущественным комплексам организации с ориентиром на повышение стоимости бизнеса в целом. Достижение цели увеличения стоимости бизнеса может быть осуществлено при условии баланса активов (учитывая отраслевые особенности производственного процесса) и использовании наиболее выгодных источников финансирования деятельности. Выполнение этих условий позволит не повысить уровень рентабельности, платежеспособности и обеспечить необходимый уровень финансовой устойчивости, а в результате обеспечить рост стоимости бизнеса в целом. Баланс активов, может быть, достигнут только при соблюдении условий полного обеспечения производственного процесса необходимым объемом финансовых ресурсов.

Вся совокупность имущества, учитываемого на балансе организации, в рамках системы учета и отчётности принято называть активами, а вся совокупность источников финансирования имущества, принято называть пассивами. Основным вопросом, который интересует руководство и собственников компании, является вопрос эффективности деятельности, а точнее эффективности использования активов и привлечения пассивов. Для оценки эффективности управления активами и пассивами применяют как классические методы и подходы, ко-

торые могут быть дополнены новаторским подходом в форме адаптации классического подхода для нетривиальных данных конкретной организации. Распределение источников финансирования в различных, по уровню ликвидности, активах можно проследить при расчете и оценке показателя «чистый оборотный капитал» – это собственные средства, направленные на финансирование оборотных (ликвидных) активов.

Управление активами предприятия представляет собой одно из ключевых функциональных направлений в общей системе экономических отношений, находящееся в тесной взаимосвязи с иными управленческими подсистемами. Данная деятельность предполагает целенаправленное воздействие на имеющиеся ресурсы с использованием совокупности принципов и методов экономического механизма с целью достижения запланированных результатов. В более формализованном виде управление активами можно определить, как систему принципов и способов выработки и реализации решений, касающихся формирования имущественной базы, её эффективного задействования в различных направлениях хозяйственной деятельности и организации кругооборота капитала.

Ключевая целевая установка управления активами логически вытекает из генеральной цели финансового менеджмента. В современной экономической доктрине в качестве таковой принято рассматривать максимизацию благосостояния собственников, находящую своё количественное выражение в росте рыночной стоимости компании. Подобная постановка цели позволяет одновременно учитывать временной фактор, уровень доходности и степень риска, а также согласовывать интересы владельцев бизнеса. Распространение данной целевой установки на сферу управления активами представляется вполне обоснованным: именно качественное управление имущественным комплексом создаёт основу для наращивания стоимости предприятия в долгосрочной перспективе. Эффективное администрирование активов напрямую коррелирует с ростом результативности хозяйствования в целом.

Отечественная и зарубежная практика функционирования коммерческих структур убедительно демонстрирует, что уровень эффективности деятельности организации во многом предопределяется степенью научной проработанности и качеством применяемой системы управления в рассматриваемой области. В этой связи особую значимость приобретают теоретические изыскания, направленные на раскрытие экономической сущности активов и их трактовку в качестве объекта управленческого воздействия.

Зарубежные страны накопили существенный опыт в области управления активами, превратив данное направление в развитую практическую сферу, опирающуюся на солидную теоретическую базу, истоки формирования которой обнаруживаются ещё в XIX столетии. Тем не менее, на сегодняшний день в зарубежной науке отсутствует единая универсальная концепция, что обусловлено многоаспектностью самой категории активов и разнообразием методических подходов к их оценке, что, в свою очередь, порождает объективную потребность в выстраивании целостной теоретической конструкции.

В российских условиях ситуация выглядит несколько иначе. Как в теории, так и на практике до сих пор не сложился интегрированный подход к управлению активами. Определённые наработки имеются в крупных коммерческих организациях, однако они не носят системного характера и, как правило, представляют собой разрозненные мероприятия, не объединённые общей логикой и стратегией.

Одним из значимых факторов, обеспечивающих результативность управления активами за рубежом, является поддержание институциональной среды, которая создаёт стимулы для ответственного и профессионального подхода к распоряжению имуществом.

В числе наиболее острых проблем в рассматриваемой сфере на современном этапе можно назвать работу с непрофильными активами, которые не участвуют в основной деятельности предприятия, но при этом требуют затрат на своё содержание и обслуживание. Отсутствие чётких регламентов и процедур по идентификации, оценке и реализации таких активов существенно снижает общую эффективность управления имущественным комплексом.

Для обеспечения стабильной и результативной работы предприятия процесс формирования его активов должен носить целенаправленный характер и учитывать реальные потребности в отдельных видах имущества. При этом важно принимать во внимание отраслевые особенности, специфику деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, его организационную структуру и сложившиеся коммуникационные связи.

В качестве базовых принципов формирования активов можно выделить следующие положения:

1) ориентация на стратегические приоритеты развития предприятия;

2) обеспечение сбалансированности объёма, состава и структуры формируемых активов с масштабами и содержанием производственных, сбытовых и управленческих процессов;

3) минимизация затрат, связанных с созданием и поддержанием активов, при сохранении необходимого уровня эффективности их использования;

4) ускорение оборачиваемости активов и обеспечение их окупаемости в ходе хозяйственной деятельности;

5) предпочтение прогрессивных видов активов, способствующих росту производительности, укреплению конкурентных позиций и повышению рыночной стоимости компании.

Формирование активов играет определяющую роль в достижении бизнес-успеха, поскольку именно от качественного состава имущества зависят реалистичность планов и конечные результаты деятельности. Топ-менеджмент обязан владеть инструментарием формирования активов, чтобы объективно оценивать достижимость поставленных целей и рациональность использования имеющихся ресурсов.

Особого внимания заслуживает механизм управления оборотными активами, совершенствование которого является одной из приоритетных задач для большинства предприятий. Стратегия в этой области представляет собой составную часть общей стратегии управления активами и предполагает определение необходимого объёма и структуры оборотных средств, а также оптимизацию процессов их кругооборота. Разработка такой стратегии включает детальный анализ каждого элемента оборотных активов, формирование подходов к управлению ими с учётом стадии жизненного цикла компании и выстраивание единой скоординированной политики.

От выбранной политики управления оборотными активами напрямую зависят условия взаимодействия организации с поставщиками, подрядчиками и прочими контрагентами, а также размер страховых резервов, формируемых предприятием.

Управление оборотными активами целесообразно выстраивать с учётом этапов операционного цикла, продолжительность которого не превышает одного года. Типовая схема включает последовательное прохождение следующих стадий: вложение денежных средств в запасы материальных оборотных активов; преобразование материальных ресурсов в готовую продукцию в ходе производственного процесса; реализация готовой продукции и поступление денежных средств. Конечным результатом эффективного управления оборотными активами выступает увеличение объёма финансовых ресурсов, которые могут быть направлены на пополнение оборотных средств или осуществление инвестиций.

В научной литературе и практической деятельности принято выделять три основных типа стратегий управления оборотными активами: консервативную, умеренную и агрессивную.

Консервативная стратегия предполагает не только полное покрытие текущей потребности во всех видах оборотных активов, но и создание значительных страховых запасов на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Данный подход позволяет свести к минимуму операционные и финансовые риски, однако негативно отражается на показателях оборачиваемости и рентабельности оборотного капитала.

Умеренная стратегия ориентирована на удовлетворение текущих потребностей в оборотных активах и формирование страховых резервов в размерах, признаваемых нормальными для конкретных условий хозяйствования. Такой вариант обеспечивает приемлемый баланс между уровнем риска и эффективностью использования ресурсов.

Агрессивная стратегия предполагает сведение страховых резервов по отдельным элементам оборотных активов к минимально возможному уровню. При отсутствии сбоев в производственно-сбытовых процессах данная стратегия позволяет достичь наиболее высокой эффективности использования оборотных средств.

В чистом виде перечисленные стратегии встречаются крайне редко. На практике большинство компаний придерживаются смешанных подходов, выбирая компромиссные решения, которые учитывают специфику их деятельности, отраслевые особенности и сложившиеся рыночные условия

Таким образом, управление активами предприятия в современных условиях перестаёт быть узкой технической функцией и превращается в стратегически значимый элемент системы финансового менеджмента. От качества формирования и использования имущественного комплекса напрямую зависят прибыльность, устойчивость и конкурентоспособность организации. Проведённый анализ показывает, что эффективное управление активами должно опираться на чёткую политику, учитывающую отраслевые особенности, стадию жизненного цикла компании, рыночную конъюнктуру и доступные источники финансирования. Ключевым условием успеха является достижение баланса между объёмом, составом и структурой активов, с одной стороны, и масштабами производственно-сбытовой деятельности – с другой. Особую роль играет управление оборотными активами, поскольку их состояние определяет непрерывность операционного цикла, платёжеспособность и финансовую устойчивость предприятия. Выбор консервативной, умеренной или агрессивной стратегии должен быть осознанным и соотноситься с толерантностью организации к риску. В российской практике сохраняется потребность в формировании целостного подхода к управлению активами, включая работу с непрофильными активами, цифровизацию аналитических процессов и развитие компетенций менеджмента. В конечном счёте системное управление активами создаёт основу для роста стоимости бизнеса и долгосрочного устойчивого развития.

Источники:

1. Гиоев, Г. В. Стратегическое планирование и экономический рост / Г. В. Гиоев, О. В. Фролова // Экономическая политика и национальная безопасность. – 2026. – № 1(3). – С. 5-16.
2. Дикарева, И. А. Инвестиционная привлекательность аграрной сферы в условиях санкционной политики / И. А. Дикарева, А. Г. Дикарев, Д. О. Аджиев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 40(2). – С. 101-104. – EDN RGYMVV.
3. Носова, Т. П. Теоретические основы проведения анализа финансово-экономического состояния организации / Т. П. Носова, С. А. Ш. Довтаев, И. П. Шевченко // Деловой вестник предпринимателя. – 2024. – № 2(16). – С. 31-33. – EDN ISZCBJ.
4. Хорольская, Т. Е. Повышение эффективности управления ресурсным потенциалом организации / Т. Е. Хорольская, Д. В. Петров, А. С. Башкатова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36(4). – С. 246-250. – DOI 10.24412/2309-4788-2021-11307. – EDN XKXIMP.
5. Храмченко А. А. Направления повышения платежеспособности и финансовой устойчивости организаций аграрного сектора / А. А. Храмченко, И. А. Дикарева, А. А. Рау, М. В. Романенко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 6-1. – С. 111-118. – DOI 10.34670/AR.2025.99.38.011. – EDN LYXBYA.

А.О. Горбенко – к.т.н., доцент кафедры прикладной информатики и информационной безопасности, высшей школы кибертехнологий математики и статистики, РЭУ им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия, Gorbenko123andrei@yandex.ru,

A.O. Gorbenko – candidate of technical sciences, associate professor of the department of applied informatics and information security, higher school of cybertechnology, mathematics and statistics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia;

А.В. Горбенко – к.э.н., доцент кафедры Экономики в энергетике и промышленности, НИУ МЭИ, Москва, Россия,

A.V. Gorbenko – candidate of economic sciences, associate professor of the department of Economics in energy and industry, National Research University Moscow Power Engineering Institute, Moscow, Russia.

МЕТОДОЛОГИЯ ВЫБОРА ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
METHODOLOGY FOR SOFTWARE SELECTION TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Аннотация. В статье рассматривается системная методология выбора и внедрения программного обеспечения на предприятиях различных организационно-правовых форм и масштабов деятельности. Обосновывается необходимость предварительного анализа бизнес-процессов как обязательного этапа, предшествующего принятию решения об автоматизации. Предложен поэтапный алгоритм, включающий диагностику предметной области, формирование функциональных требований, рыночный анализ программных продуктов и их верификацию в условиях реальной эксплуатации. Выявлены преимущества и ограничения четырёх моделей внедрения (комплексной, тиражируемой, модульной и собственной разработки). Разработана система количественных критериев оценки эффективности внедрения, позволяющая объективно измерить вклад информационной системы в результативность бизнеса. Результаты исследования могут быть использованы руководителями предприятий, ИТ-менеджерами и консультантами по управленческому консалтингу.

Abstract. The article considers a systematic methodology for the selection and implementation of software at enterprises of various legal forms and scales of activity. The necessity of preliminary analysis of business processes as a mandatory stage preceding the decision on automation is substantiated. A step-by-step algorithm is proposed, including diagnostics of the subject area, formation of functional requirements, market analysis of software products and their verification in real operation conditions. The advantages and limitations of four implementation models (comprehensive, replicated, modular and in-house development) are identified. A system of quantitative criteria for evaluating the effectiveness of implementation has been developed, allowing to objectively measure the contribution of the information system to business performance. The results of the study can be used by enterprise managers, IT managers and management consultants.

Ключевые слова: программное обеспечение, информационная система, автоматизация управления, бизнес-процессы, внедрение ИС, выбор ПО, эффективность автоматизации, управление предприятием.

Keywords: software, information system, management automation, business processes, IS implementation, software selection, automation efficiency, enterprise management.

Введение

Цифровая трансформация экономических отношений предъявляет качественно новые требования к инструментарию управленческой деятельности, в рамках которого информационным системам (ИС) отводится ведущая роль. Программное обеспечение утрачивает статус вспомогательного учётного средства и приобретает характер стратегического ресурса, детерминирующего оперативность принятия решений, точность прогнозных оценок и адаптационный потенциал бизнес-моделей. Вместе с тем, согласно обобщённым данным отраслевых исследований, до 60 % проектов в области автоматизации не достигают декларируемых целевых показателей, причём основная причина неудовлетворительных результатов заключается не в технических дефектах реализуемых продуктов, а в отсутствии системного подхода к процессам их выбора и последующего внедрения [1].

Проблемная ситуация усугубляется значительным многообразием предлагаемых на рынке решений, дифференциацией их по функциональным возможностям, ценовым параметрам и условиям сопровождения, а также недостаточной степенью проработанности внутренних бизнес-процессов на этапе принятия решения об автоматизации. Следует отметить, что методологическая необеспеченность процедур выбора ИС в сочетании с фрагментарностью представлений о собственном организационном устройстве выступают системообразующими факторами риска, снижающими вероятность успешной реализации проектов. Указанные обстоятельства обусловливают необходимость разработки универсального алгоритма действий, применимого для предприятий различных масштабов и отраслевой принадлежности и позволяющего минимизировать субъективные ошибки на всех стадиях – от постановки задачи до оценки достигнутых результатов.

В этой связи целью настоящей работы признаётся разработка и теоретическое обоснование целостной методологии выбора и внедрения программного обеспечения, интегрирующей организационно-управленческие и технико-экономические аспекты деятельности предприятия и обеспечивающей снижение проектных рисков на всех стадиях реализации. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: систематизацию этапов предпроектного обследования, формализацию процедур формирования требований, обоснование критериев рыночного анализа, сравнительную оценку моделей внедрения и разработку инструментария количественной оценки результативности автоматизации. Решение перечисленных задач позволит сформировать методологическую базу для принятия обоснованных управленческих решений в области автоматизации, учитывающих как специфику конкретного предприятия, так и общие закономерности развития рынка программных продуктов.

Материалы и методы исследования

Теоретической базой настоящего исследования послужили фундаментальные и прикладные работы отечественных и зарубежных авторов в области управления информационными системами и бизнес-реинжиниринга, а также действующие стандарты и методические рекомендации по оценке эффективности ИТ-проектов [2-4]. Эмпирическая основа сформирована на основе данных о 47 проектах внедрения информационных систем, реализованных на предприятиях различных отраслевых сегментов (производственный сектор, оптовая и розничная торговля, сфера услуг), собранных в период 2020-2025 гг. посредством анализа публичной

отчётности организаций, проведения экспертных интервью с руководителями и менеджерами по автоматизации, а также изучения материалов специализированных конференций и отраслевых семинаров.

Методологический инструментарий работы включает совокупность взаимодополняющих подходов, выбор которых обусловлен спецификой решаемых задач. Системно-функциональный анализ применён для декомпозиции бизнес-процессов и идентификации информационных потоков, что позволило выявить узкие места и резервы оптимизации. Метод сравнительной оценки использован при ранжировании программных продуктов по совокупности критериев, включающих функциональную полноту, стоимостные параметры и условия сопровождения. Бенчмаркинг реализован как инструмент сопоставления решений, применяемых на аналогичных предприятиях, с целью выявления отраслевых лучших практик. Метод экспертных оценок задействован для определения весовых коэффициентов критериев и интерпретации результатов пилотных испытаний, при этом состав экспертной группы формировался из числа руководителей и ведущих специалистов в области автоматизации. Статистический анализ применён для обработки количественных показателей эффективности в динамике до и после внедрения информационных систем.

Для формализованного описания бизнес-процессов использована нотация IDEF0, обеспечивающая структурированное представление входов, выходов, механизмов и управляющих воздействий каждого процесса. Оценка совокупной стоимости владения (TCO) выполнена в соответствии с методологией Gartner [5], рассматривающей полный жизненный цикл информационной системы и предусматривающей учёт как прямых, так и косвенных затрат на всех стадиях – от приобретения до вывода из эксплуатации. В рамках данной методики к прямым затратам отнесены расходы на приобретение аппаратного и программного обеспечения, лицензионные отчисления, оплата труда обслуживающего персонала и затраты на администрирование, тогда как косвенные затраты включают издержки, связанные с простоями, снижением производительности пользователей в переходный период, необходимостью обучения персонала и неформальной поддержки на рабочих местах. Такой комплексный подход к калькуляции издержек позволяет выявить скрытые расходы, которые при традиционной оценке игнорируются, однако в долгосрочной перспективе могут существенно превышать первоначальные инвестиции в приобретение системы. Применение методологии Gartner в настоящем исследовании обеспечивает корректное сопоставление различных моделей внедрения (комплексной, тиражируемой, модульной и собственной разработки) по интегральному показателю затрат, что позволяет избежать ошибочных управленческих решений, основанных исключительно на цене приобретения программного продукта без учёта эксплуатационных и сопутствующих расходов. Обработка эмпирических данных осуществлялась с применением инструментов дескриптивной статистики, что позволило верифицировать полученные результаты и обеспечить их репрезентативность.

Результаты и обсуждения

В ходе проведённого исследования идентифицированы пять последовательных этапов выбора и внедрения программного обеспечения, каждый из которых требует детальной проработки и методологического обеспечения.

Этап 1. Диагностика предметной области (модель «как есть»). На данном этапе осуществляется фиксация проблем, подлежащих разрешению посредством внедрения информационной системы, а также постановка измеримых и формализуемых целей автоматизации. Реализуемый комплекс действий включает формулирование стратегических и тактических целей бизнеса, построение иерархической организационной структуры, визуализацию основных информационных потоков между подразделениями, а также описание бизнес-процессов с указанием входных и выходных данных и ответственных исполнителей. Эмпирически установлено, что в 18-22 % случаев уже на стадии формализации процессов руководителями выявляются административные резервы повышения эффективности, не требующие внедрения нового программного обеспечения. В остальных случаях возникает необходимость построения целевой модели «как будет» (to-be), задающей требования к автоматизации и определяющей желаемое состояние бизнес-процессов.

Этап 2. Формирование рабочей группы и функциональных требований. Рабочая группа формируется из числа руководителей и ключевых специалистов профильных подразделений (бухгалтерия, отделы закупок и продаж, логистика, планово-экономический отдел), при этом её основная задача состоит не в технической оценке, а в выработке перечня бизнес-функций, подлежащих автоматизации. В процессе исследования выявлены наиболее распространённые ошибки на данном этапе, к числу которых относятся: избыточность требований, не коррелирующих с ключевыми стратегическими целями; игнорирование интерфейсных и эргономических аспектов; отсутствие приоритизации функций по степени их влияния на конечные результаты деятельности. В целях предотвращения указанных ошибок предложена матрица приоритетов, в рамках которой каждой функции присваивается весовой коэффициент на основе двух критериев: стратегической значимости и частоты использования, что позволяет сконцентрировать ресурсы на наиболее критичных элементах системы.

Этап 3. Рыночный анализ и формирование шорт-листа. Информационной базой для рыночного анализа служат интернет-каталоги и специализированные порталы, аналитические обзоры в отраслевых изданиях, материалы профильных выставок и семинаров, а также данные бенчмаркинга. Из первоначального перечня, насчитывающего в среднем 10-15 продуктов, посредством метода последовательных отсевов формируется шорт-лист, включающий 3-5 систем. Критериями отсева выступают: функциональное покрытие (не менее 70 % от общего объёма требований), совокупная стоимость владения в расчёте на трёхлетний горизонт планирования, наличие развитой партнёрской сети и службы поддержки, а также подтверждённый опыт внедрений в схо-

жих отраслях. Установлено, что прямой перенос чужого успешного решения посредством бенчмаркинга позволяет сократить временные затраты на этапе выбора на 30-40 %, однако сопряжён с повышенным риском несоответствия уникальным процессам предприятия, в связи с чем рекомендована обязательная процедура адаптационной проверки.

Этап 4. Верификация в условиях реальной эксплуатации. Критическим элементом процесса выбора признаётся практическая проверка работоспособности системы на конкретных рабочих местах с выполнением типовых операций (оформление прихода товара, проведение платежа, формирование отчётности). Проверка должна осуществляться не на презентационных стендах, а в интерактивном режиме с непосредственным участием конечных пользователей и выполнением реальных бизнес-операций. Особое внимание уделяется эргономике экранных и печатных форм, времени отклика системы и интуитивности навигации. По результатам исследования установлено, что в 40 % случаев отказ от рассматриваемого продукта происходит именно на этапе пилотного тестирования, что обусловлено низким уровнем удобства либо несоответствием сложившимся рабочим привычкам персонала.

Этап 5. Выбор модели внедрения. Результаты, полученные на этапе верификации, служат основой для выбора одной из четырёх моделей внедрения, каждая из которых характеризуется специфическими преимуществами, ограничениями и условиями применимости. Детальный сравнительный анализ указанных моделей представлен в соответствующем разделе настоящей работы.

Анализ

Проведённый сравнительный анализ моделей внедрения позволил выявить их сильные и слабые стороны, а также условия применимости (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика моделей внедрения программного обеспечения

Модель внедрения	Преимущества	Недостатки	Рекомендуемый масштаб
Комплексная («под ключ»)	Полная настройка под процессы заказчика, единая ответственность разработчика	Высокая стоимость (в 2–3 раза выше тиражных решений), длительные сроки (6–18 месяцев)	Крупные и средние предприятия уникальными бизнес-процессами
Тиражируемая (коробочная)	Низкая цена, быстрое начало эксплуатации, наличие готовой документации	Ограниченная адаптивность, необходимость доработок силами заказчика	Малый и средний бизнес со стандар ными процессами
Модульная (поэтапная)	Распределение затрат во времени, единая база данных, возможность наращивания функционала	Требует тщательного планирования интерфейсов между модулями, возможна несогласованность версий	Предприятия с ограниченным бюдж том, но стратегией развития
Собственная разработка	Полный контроль над функционалом, независимость от вендора	Высокие риски (уход разработчиков, недокументированный код), скрытые затраты на сопровождение, отсутствие отраслевого опыта у команды	Только при наличии сильной in-hou команды и уникальных алгоритмов, н покрываемых рынком

Источник: составлено авторами

Основным заключением проведённого сопоставительного анализа является установление того факта, что совокупная стоимость владения при реализации модели собственной разработки, включающая заработную плату персонала, лицензионные отчисления на инструментальные средства, амортизационные отчисления и накладные расходы, в долгосрочной перспективе (3-5 лет) превышает аналогичный показатель для тиражируемого продукта с сопровождением в среднем в 1,5-2 раза, что коррелирует с данными, представленными в работе [6]. Модульная модель при этом квалифицируется как наиболее гибкая, поскольку допускает сочетание унификации и индивидуализации при сохранении единого информационного пространства.

Дополнительно проведён анализ рисков, ассоциированных с человеческим фактором, технической устареваемостью и изменением регуляторной среды. По результатам данного анализа предложена матрица управления рисками, в которой каждому идентифицированному риску сопоставлены вероятность наступления, степень влияния на реализацию проекта и план митигации (от англ. *mitigation* – смягчение, снижение, ослабление) – документированный перечень мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления рискового события и/или уменьшение негативных последствий в случае его реализации [7].

Для целей количественной оценки успешности внедрения разработана система критериев [8], измеряемых в динамике и включающих: снижение складских запасов и занимаемых площадей; сокращение временных затрат на обработку заказов; уменьшение транспортных издержек; снижение уровня производственного брака; сокращение сроков подготовки финансовой отчётности; а также рост операционной прибыли. На основе обобщения данных по 15 завершённым проектам установлено, что изменение целевых показателей в интервале 20-30 % свидетельствует об эффективной реализации внедрения информационной системы, тогда как прирост менее 10 % указывает на доминирование административных либо внешних факторов над непосредственным эффектом автоматизации. Предложен пороговый метод оценки, позволяющий дифференцировать вклад собственно автоматизации и прочих управленческих решений в достигаемые результаты.

Заключение

Обобщение полученных результатов позволяет сформулировать ряд научно-практических выводов, имеющих значение для теории и практики управления автоматизацией предприятий.

Во-первых, выбор и внедрение программного обеспечения не могут быть сведены к технической закупке, а должны трактоваться как многоэтапный управленческий проект, требующий организационного, кадрового и финансового обеспечения на всех стадиях реализации. Необходимым условием успешности проекта призна-

ётся предварительная формализация бизнес-процессов и конкретизация целей автоматизации, позволяющая избежать неопределённости на последующих этапах и обеспечить измеримость конечных результатов.

Во-вторых, обосновано, что формирование функциональных требований к информационной системе должно осуществляться межфункциональной рабочей группой, что обеспечивает полноту учёта потребностей подразделений и снижает риски ведомственных искажений. Применение приоритизации требований по критериям стратегической значимости и частоты использования позволяет устранить избыточность спецификаций и сконцентрировать ресурсы на критически важных функциях.

В-третьих, доказано, что рыночный анализ с применением бенчмаркинга способствует сокращению временных затрат на предварительный отбор, однако не может рассматриваться как самодостаточная процедура. Обязательной признаётся верификация отобранных решений в условиях, приближенных к реальной эксплуатации, с участием конечных пользователей, что даёт возможность выявления латентных эргономических, функциональных и технических ограничений.

В-четвёртых, на основе сравнительного анализа четырёх моделей внедрения (комплексной, тиражируемой, модульной и собственной разработки) установлено, что выбор модели должен определяться масштабом деятельности, уникальностью процессов и бюджетными ограничениями. Модульная модель признана наиболее сбалансированной для предприятий среднего сегмента благодаря распределению затрат во времени, сохранению единого информационного пространства и поэтапному наращиванию функционала.

В-пятых, разработана система количественных критериев оценки эффективности внедрения, включающая показатели снижения издержек, сокращения временных затрат и роста прибыли. Измерение данных показателей рекомендуется производить по истечении интервала, равного длительности внедрения. Эмпирически подтверждено, что изменение целевых показателей в диапазоне 20-30 % может служить надёжным индикатором успешности проекта, тогда как значения менее 10 % свидетельствуют о доминировании административных факторов над эффектами автоматизации.

В качестве перспективных направлений дальнейших исследований выделяются: разработка отраслевых типовых моделей выбора ПО, создание автоматизированных инструментов расчёта совокупной стоимости владения с учётом инфляционных и технологических изменений, а также углублённое изучение влияния организационной культуры и цифровой компетентности персонала на устойчивость результатов внедрения в долгосрочной перспективе.

Источники:

1. Горбенко А. В. Информационное обеспечение оценки инновационного потенциала предприятий. – 2016.
2. Краузе Р. П. Исследование методических подходов к оценке эффективности ИТ-проектов на предприятиях // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – №. 3 (17). – С. 87-92.
3. Колос Н. В., Ожог С. В., Иовлева О. В. Исследование методических подходов к оценке эффективности ИТ-проектов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – №. 6. – С. 70-80.
4. Коврижных О. Е. Виды эффектов ИТ-проектов: проблемы идентификации и оценки // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 1 (51). – С. 136-139.
5. Коронатов Н. Н., Ильин И. В., Гуржий А. Е. Анализ стандартов и методологии планирования архитектуры предприятия // Kant. – 2021. – №. 2 (39). – С. 64-71.
6. Егоров И. А., Кондратьев В. Ю. Методика анализа совокупной стоимости владения (ТСО) // Инновации и инвестиции. – 2022. – №. 11. – С. 183-187.
7. Бубнова Д. В., Степанова М. Н. Современные стратегии митигации информационных рисков // Развитие малого предпринимательства в Байкальском реги. – 2023. – С. 55.
8. Горбенко А. В., Дукачев И. В. использования цифровых технологий в электроэнергетике // Экономические исследования и разработки. – С. 62.

З.М. Лайпанова – к.э.н., доцент, Северо-Кавказская государственная академия, Черкесск, Карачаево-Черкесская Республика, Россия, laypanovazm.1978@inbox.ru,

Z.M. Laypanova – candidate of economic sciences, associate professor, North Caucasian state academy, Cherkessk, Karachay-Cherkess Republic, Russia.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ БИОТЕХНОЛОГИЙ В КРЕСТЬЯНСКИХ (ФЕРМЕРСКИХ) ХОЗЯЙСТВАХ
ECONOMIC EFFICIENCY OF IMPLEMENTING BIOTECHNOLOGIES IN FARMS

Аннотация. Исследование посвящено оценке целесообразности перехода малых агроформирований на биотехнологическую модель земледелия, предполагающую микрокомпостирование органических отходов, использование биопрепаратов и сидеральных культур. Цель работы – обоснование экономической эффективности такого перехода для повышения финансовой устойчивости крестьянских (фермерских) хозяйств. Методологической основой служит инвестиционный анализ с расчётом чистой приведённой стоимости, внутренней нормы доходности и индекса рентабельности при ставке дисконтирования 15% на основе данных отраслевой отчётности Ставропольского края и параметров региональных программ грантовой поддержки. Результаты расчётов по типовому проекту на 90 га свидетельствуют о высоких показателях эффективности. Простой срок окупаемости составляет менее двух лет, дисконтированный – менее пяти лет. Эффект формируется за счёт сокращения затрат на химические средства и удобрения и дополнительного дохода от реализации экологически позиционированной продукции и агротуризма. Предложенная модель может быть масштабирована в других регионах России. Выводы подтверждают, что биотехнологический подход является экономически оправданным и экологически безопасным инструментом устойчивого развития малых хозяйств.

Abstract. This study assesses the feasibility of small agricultural enterprises transitioning to a biotech farming model, which involves micro-composting organic waste and using biopreparations and green manure crops. The objective of the study is to justify the economic effectiveness of such a transition to improve the financial sustainability of peasant (farm) enterprises. The methodological basis is an investment analysis with calculations of the net present value, internal rate of return, and profitability index at a 15% discount rate based on industry reporting data from Stavropol Krai and the parameters of regional grant support programs. Calculations for a standard 90-hectare project demonstrate high efficiency. The simple payback period is less than two years, while the discounted payback period is less than five years. The effect is achieved through reduced costs of chemicals and fertilizers and additional income from the sale of environmentally friendly products and agritourism. The proposed model can be scaled up in other regions of Russia. The findings confirm that the biotechnological approach is an economically viable and environmentally friendly tool for the sustainable development of small farms.

Ключевые слова: крестьянские (фермерские) хозяйства, биоэкономика, микро-компостирование, сидеральные культуры, грантовая поддержка, экономическая эффективность, устойчивое развитие АПК.

Keywords: peasant (farm) households, bioeconomy, micro-composting, green manure crops, grant support, economic efficiency, sustainable development of the agro-industrial complex.

Введение

Агропромышленный комплекс России ищет новые технологические решения – импортная агрохимия дорожает, а экологические требования ужесточаются. Особенно остро это ощущается в малом агробизнесе, где каждый рубль затрат критичен.

Проблема, побудившая к исследованию, заключается в отсутствии апробированных и экономически просчитанных моделей интеграции отечественных биотехнологий в производственный цикл типовых крестьянских (фермерских) хозяйствах (КФХ) юга России. Существующий разрыв между теоретическими преимуществами органического земледелия и реальной практикой их внедрения сдерживает темпы модернизации отрасли. Научная гипотеза работы предполагает, что комплексное внедрение локальных биотехнологических решений (микро-компостирование, биофитозащита, использование сидератов) способно не только компенсировать отказ от дорогостоящей агрохимии за счет снижения операционных издержек, но и сформировать новые источники дохода, обеспечив проекту положительный дисконтированный денежный поток при горизонте планирования до пяти лет.

Отличие предлагаемого подхода – в построении финансово-экономической модели, адаптированной под замкнутый цикл переработки органических отходов на уровне отдельного хозяйства. Специфика микробного компостирования и биологизированного севооборота на 90 га потребовала корректировки стандартных расчётов *NPV* и *IRR*, причём в расчёт впервые включены региональные механизмы субсидирования.

В работе использован стандартный набор методов инвестиционного анализа: рассчитаны *NPV*, *IRR* и *PI* при дисконте 15%. Исходные данные – отраслевая отчётность ставропольских КФХ и технические параметры отечественного оборудования. Технологическая часть оценена через нормативное проектирование циклов компостирования и севооборота.

Результаты и обсуждения

Для КФХ внедрение элементов биосевооборота – микрокомпостирования, органических биопрепаратов и сидератов – даёт ощутимый экономический эффект: снижаются расходы на химические средства защиты и минеральные удобрения, улучшается фитосанитарное состояние почв и растёт урожайность. Грантовые программы и региональные субсидии – важный ресурс для малых хозяйств, и наш проект «Биопотенциал 90: Экорост» как раз ориентирован на их использование. В основе проекта лежат три взаимодополняющих элемента. *Первый* – микрокомпостирование: оно даёт собственное органическое удобрение, снижая закупки минеральных туков. *Второй* – биофитозащита, которая позволяет сократить применение пестицидов и улучшить санитарное состояние полей. *Третий* – сидеральные и бобовые культуры, занимающие до четверти севооборота; они восстанавливают почвенную структуру и создают благоприятный фон для основных сельхозкультур.

Технология предполагает закладку навоза и растительных остатков в компостеры с регулируемыми параметрами влажности и температуры. Перемешивание проводится по графику – это обеспечивает доступ кислорода и ускоряет разложение. Благодаря бактериальным препаратам созревание компоста занимает 3-4 меся-

ца, что позволяет вовремя вносить его под основные культуры. Готовый продукт – тёмно-коричневая рыхлая масса без резкого запаха. Помимо очевидного агрономического эффекта (улучшение структуры, влагоёмкости и питательного режима почвы), компостирование сокращает поток отходов на полигоны и уменьшает выбросы метана. Однако на практике многое зависит от соблюдения режима: пропорции компонентов, частота ворошения, влажность и сроки внесения – все эти факторы напрямую определяют конечное качество компоста [1, 3, 5, 8].

Стоит учесть, что по региональным программам поддержки КФХ можно получить субсидию, покрывающую до трети первоначальных вложений, – это заметно снижает потребность в заёмных средствах на этапе запуска. Экономия на средствах защиты растений и минеральных удобрениях оценивается в 15-25% от прежнего уровня расходов. Перечень оборудования для микро-компостирования в рамках проекта приведён в таблице 1.

С учётом текущей геополитической и экономической конъюнктуры комплектация предусмотрена преимущественно за счёт техники российских и белорусских производителей, а также поставщиков из дружественных стран (в том числе Китая) – это минимизирует валютные риски и упрощает послепродажное обслуживание. Среди других достоинств выбранного комплекта: производительность и функционал ориентированы на среднекраевое (типовое) КФХ, запуск не требует длительной подготовки, эксплуатация интуитивно понятна, а при расширении хозяйства система легко наращивается дополнительными модулями.

Таблица 1 – Инвестиции в оборудование для микро-компостирования по проекту «Биопотенциал 90: Экорост»

Процесс / назначение	Наименование / Модель	Кол-во, ед.	Сумма, тыс. руб.
Компостирование / Создание условий для ускоренного разложения органики (солома, ботва, навоз, зеленая масса) и превращения её в готовый питательный компост	Компостер / «Термик 1000» / «Био-Гумус»	2	700
Подготовка сырья для компостирования (мелкая фракция ускоряет разложение), измельчение соломы, остаточной зелёной массы, веток	Измельчитель / «Тарпан ТШ-03»	1	150
Быстрое и равномерное внесение готового компоста на поля	Разбрасыватель компоста / «РУМ-4»	1	400
Перемещение органических остатков, загрузка/выгрузка компоста, обслуживание площадки	Мини-погрузчик / «ANT-1000»	1	300
Контроль параметров (термометры, pH-метры, влагомеры); мониторинг процесса (температура/влажность)	Влагомер + термометр / «Пробионт», «Reotemp»	Комплект	150
Установка, пуско-наладка, обучение, сопровождение			300
Итого			2000

Кроме того, технологически обеспечивается полный контроль переработки, качество и зрелость компоста. С точки зрения экологической составляющей – минимальные выбросы, отсутствие неприятного запаха при грамотной организации технологического процесса.

В рамках обоснования расчетов требует уточнения подход к распределению затрат на инвестиционную и текущую составляющие: все единовременные расходы на стартовую закупку оборудования, биопрепаратов и семенного материала включаются в структуру инвестиционных вложений, так как формируют долгосрочную основу технологии (таблица 2).

Таблица 2 – Детализация состава инвестиционных затрат, тыс. руб.

Статья затрат	Пояснение	Сумма
Оборудование для микро-компостирования	Компостеры, измельчители, разбрасыватели	1700
Пуско-наладка, обучение, сопровождение	Специалисты, мастер-классы, материалы	300
Организационные расходы (юридические, запуск)	Регистрация, связь, реклама, аудит	200
Непредвиденные расходы	5% запаса	200
Первые закупки (единовременные расходы в расчете на два года):		
биопрепараты	Биофунгициды, биоинсектициды, микробы	600
семена сидеральных культур	Вика, люпин, клевер, горчица и пр.	500
Итого инвестиции		3500
Грантовые средства	По региональным программам поддержки МСП, КФХ	1500
Чистые инвестиции		2,0

Последующее годовое приобретение расходных материалов и обновление семенного фонда учитываются в составе текущих операционных издержек (таблица 3). Финансовая модель для проекта, основные вводные:

– посевная площадь типового КФХ – 90 га;

– общие инвестиции: 4,5 млн руб. (оборудование микро-компостирования, биопрепараты и семена сидератов на два года, обучение и т.д.);

– грант: 1,5 млн руб. (субсидии региональные и РФ/Минсельхоз);

– экономия: 0,63 млн руб./год (на СЗР, минеральные удобрения, снижение потерь от болезней);

– дополнительный доход: 0,3 млн руб./год (эко-бренд, биопродукция, агротуризм, увеличение урожайности);

– амортизация: 0,2 млн руб./год (исходя из 10-ти летнего срока службы оборудования);

– ЕСХН: 6%.

Таблица 3 – Детализация текущих ежегодных затрат, тыс. руб.

Статья	Сумма	Комментарий
Биопрепараты (обновление)	200	С 2027 г. – только пополнение, не стартовый объём, который учтен в инвестиционных затратах
Сидераты (обновление)	100	Доля полей (до 25%), сев на занятых парах
Обслуживание/ремонт	50	Пропорционально оборудованию (2,5% от 2 млн руб., что соответствует практике)
Всего текущих затрат	350	Начиная с 2027 г.

Обоснование дополнительного дохода выглядит следующим образом:

- повышение урожайности: внедрение компоста и сидератов стабильно увеличивает продуктивность на 5-12% [2, 6, 7]. По расчетам с 90 га посевов, если брать по минимуму +5% по зерновым и овощам, то это принесет дополнительно 100-120 тыс. руб./год;

- экологический премиум/собственный бренд: экопродукция (зерно без химии, сидеральный мёд, фермерские овощи) лучше продаётся на локальных рынках и может давать +10-30 % к оптовой цене. Так, реализация 20-30% фермерской продукции по премиальной цене дает дополнительно 80-200 тыс. руб./год;

- агротуризм: посещения ферм, мастер-классы, экскурсии приносят фермеру дополнительно 30-100 тыс. руб./год.

- снижение простоев и потерь урожая: благодаря использованию биопрепаратов и, как следствие, улучшению фитосанитарной ситуации, плановые потери сокращаются.

Оцениваемый эффект (консервативно): ежегодный дополнительный доход составит 300 тыс. руб. Обоснование экономии:

- отказ от химических СЗР: современные биопрепараты стоят дешевле, а сидераты сокращают количество циклов обработки;

- типовые ежегодные расходы (по данным отраслевой и финансовой отчетности КФХ Ставропольского края в среднем) на СЗР составляют 700 тыс. руб., минеральные удобрения ~500 тыс. руб.; переход на биотехнологическую модель, в том числе с использованием биопрепаратов собственного производства, позволяет снизить эти расходы по различным оценкам на 50-65% [2, 6, 7];

- закупка биопрепаратов после первых двух лет реализации проекта требует 200 тыс. руб./год, сидератов – 100 тыс. руб./год, то есть новые расходы, связанные с переходом, составят порядка 300 тыс. руб./год [6, 7].

Экономия по химии рассчитывается, исходя из фактических расходов на СЗР по традиционной модели, которые после биоперехода существенно снижаются, то есть почти к нулю или к статистически незначимой страховой дозе (700 тыс. руб.). Экономия по минеральным удобрениям за счёт компоста и сидератов также значительна, но не всегда стопроцентная из-за особенностей локального почвенного фонда (ориентировочно 60% от фактических затрат, то есть 300 тыс. руб.). Итоговая расчетная чистая экономия составит: (700 + 300) – 300 = 700 тыс. руб./год.

В матрице рисков (таблица 4) аккумулированы ключевые угрозы, присущие инновационным агротехнологическим проектам с акцентом на смену модели ресурсного обеспечения и производственного цикла.

Таблица 4 – Управление рисками

Тип риска	Меры управления
Низкая квалификация персонала	Партнерство с агробиоэкспертами, обучение
Неблагоприятные погодные факторы	Страхование посевов, гибкая структура севооборота
Рост цен на биологические материалы	Долгосрочные партнёрские соглашения
Отказ в грантовой поддержке	Реализация альтернативного плана финансирования
Нарушение норм конкурентной этики	Соблюдение и контроль за использованием антимонопольного законодательства

Данные таблицы 4 демонстрируют системность подхода к управлению рисками внедрения биотехнологической модели ведения хозяйства. Меры по повышению квалификации персонала через агроэкспертное сопровождение, страхованию посевов, а также институциональная работа с рынком и грантами минимизируют возможности реализации негативных сценариев.

Оценка эффективности проекта «Биопотенциал 90: Экорост» на примере типового КФХ Ставропольского края подтверждает преимущество биотехнологических решений (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели эффективности проекта «Биопотенциал 90: Экорост» для типового КФХ Ставропольского края

Показатель	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Инвестиции, млн руб.	-3,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Грант, млн руб.	1,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистые инвестиции, млн руб.	-2,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дополнительный доход, млн руб.	0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Экономия, млн руб.	0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Амортизация, млн руб.	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Налогооблагаемый доход, млн руб.	0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ЕСХН (6%), млн руб.	0	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Чистая прибыль, млн руб.	0	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94
Чистый денежный поток, млн руб.	-3,0	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
ЧДП нарастающим итогом, млн руб.	-2,0	-0,86	0,28	1,42	2,56	3,70	4,84	5,98	7,12	8,26	9,40
Коэффициент дисконтирования	1,000	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497	0,432	0,376	0,327	0,284	0,247
ДЧДП (дисконт. чистый ден. поток), млн руб.	-2	0,992	0,862	0,750	0,652	0,567	0,492	0,429	0,373	0,324	0,282
ДЧДП нараст. итогом, млн руб.	-2	-1,008	-0,146	0,604	1,256	1,822	2,315	2,744	3,116	3,440	3,722
NPV, млн руб.											3,72
IRR, %											56
PI											1,86
Простой срок окупаемости, лет											1,8
Дисконтированный срок окупаемости, лет											4,6

При дисконте 15 % чистая приведённая стоимость достигает 3,72 млн руб. – это заметно выше типичных значений для проектов такого масштаба. Индекс рентабельности 1,86 означает, что каждый вложенный рубль

даёт почти 1,9 рубля дисконтированного дохода. Внутренняя норма доходности (56 %) в несколько раз превышает среднюю доходность в аграрном секторе, что говорит о большом запасе прочности.

Мы считаем, что приведённые цифры убедительно доказывают целесообразность перехода на биотехнологии. Проект остаётся рентабельным даже в случае ухудшения внешней конъюнктуры и создаёт базу для развития хозяйства в русле «зелёных» технологий.

Расчетные сроки окупаемости выглядят достаточно приемлемыми на проектах. Так, простой срок возврата инвестиций оценивается в один год и десять месяцев, а дисконтированный – менее пяти лет с момента запуска проектных мероприятий. Достижение полученных значений удаётся за счёт двух основных эффектов: во-первых, прямой экономии по текущим статьям затрат (средства защиты растений и минеральные удобрения), а во-вторых, стабильного прироста дохода от потенциального повышения урожайности и возможности реализации продукции с экологическим брендом по премиальным ценам.

В проекте предусмотрены и меры реагирования на возможные сбои: повышение квалификации работников, страхование посевов, долгосрочные контракты с поставщиками биопрепаратов. В случае отказа в гранте – альтернативные источники финансирования. Такой набор инструментов, на наш взгляд, обеспечивает устойчивость проекта и делает его пригодным для тиражирования в других аграрных регионах. В конечном счете, проект реализует синергию агроэкономических и экологических преимуществ, поскольку не только выводит агроформирование в зону устойчивой рентабельности, но и формирует долгосрочные предпосылки для повышения органического содержания почв, роста биологического разнообразия агросистем и уменьшения негативного воздействия традиционной агротехники на окружающую среду.

Заключение

Итак, результаты расчётов подтверждают: переход на биотехнологическую модель для малых хозяйств – не только экологически оправданный, но и финансово эффективный шаг. Проект «Биопотенциал 90: Экорост» показывает высокую доходность и умеренные сроки окупаемости, причём основной вклад даёт сокращение затрат на химизацию и дополнительный доход от реализации «зелёной» продукции. Важно, что предлагаемая технология тиражируема – она использует доступное отечественное оборудование и может быть адаптирована под разные региональные условия субсидирования. Кроме того, речь идёт не только о прибыли: восстановление гумусового горизонта и улучшение фитосанитарного фона – это долгосрочный природный капитал, который останется в хозяйстве на годы. Полученные результаты могут служить ориентиром для региональных органов власти при корректировке мер государственной поддержки и для фермерских хозяйств, а также при планировании инвестиций в биотехнологическую модернизацию.

Источники:

1. Global organic farming statistics and news [Электронныйресурс]. Режимдоступа: https://www.organicworld.net/index.html.
2. Информационный портал органики [Электронныйресурс]. – URL: https:// organic fund.ru / potrebitelyam / informacionnyj – portal – organiki?ysclid=mmgm75e9v0626318845 (датаобращения: 07.06.2024).
3. Морджера, Э. Органическое сельское хозяйство и право / Морджера Э., Каро К. Б., Дюран Г. М. – Продовольственная и сельскохозяйственная организация объединенных наций, Рим, 2015. – 237 с.
4. Национальный проект «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» // https://национальные проекты. рф /new-projects/tekhnologicheskoe-obespechenie-prodovolstvennoy-bezopasnosti/.
5. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Ставропольского края. – URL: http://www.mshsk.ru/.
6. Официальный сайт ФГБНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт защиты растений». – URL: https://www.vniizr.ru/.
7. Официальный сайт ФГБНУ «Северо-Кавказский федеральный научный аграрный центр». – URL: https://fnac.center/
8. Чутчева, Ю. В. Роль институтов инновационно-инвестиционного развития в повышении инвестиционной привлекательности сельского хозяйства России / Ю. В. Чутчева, В. И. Нечаев // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 12. – С. 18-25.

С.А. Мусиенко – к.э.н., доцент кафедры бизнес-процессов и экономической безопасности, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, Краснодар, Россия, musienkosvetlana@rambler.ru,

S.A. Musienko – candidate of economics, associate professor of the department of business processes and economic security, Academy of marketing and social information technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia;

Е.Ю. Сазонова – обучающаяся института Цифровой экономики и управления бизнес-процессами, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, Краснодар, Россия, katya111478@gmail.com,

E.Yu. Sazonova – student of the Institute of digital economics and business process management, Academy of Marketing and Social Information Technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia.

СТРАТЕГИЯ «РАЗВОРОТА НА ЮГ» ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ ИЛИ ОЦЕНКА УЧАСТИЯ ГРУЗИИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ РФ В 2026 ГОДУ

THE STRATEGY OF "TURNING SOUTH" FOR THE RUSSIAN ECONOMY OR ASSESSMENT OF GEORGIA'S PARTICIPATION IN ENSURING THE SUSTAINABILITY OF RUSSIA'S FOREIGN ECONOMIC RELATIONS IN 2026

Аннотация. В статье рассматривается стратегия «Разворота на Юг» как направление географической и функциональной диверсификации внешнеэкономических связей Российской Федерации. Основное внимание уделено месту Грузии в формировании южного контура торговли, транспорта и деловых услуг. В рамках исследования также представлена эмпирическая оценка вклада Грузии в экономику России в 2026 году, обозначены системные риски и лимитирующие факторы обеспечения функциональной трансформации экономических отношений двух государств и представлены стратегические рекомендации для Правительства РФ и бизнеса в целях нивелирования указанных рисков и ограничений. Сделан вывод, что Грузия способна выполнять функцию регионального экономического узла, однако реализация данного потенциала требует развития инфраструктуры управления рисками.

Abstract. The article examines the « Turn to the South » strategy as a direction for the geographical and functional diversification of the Russian Federation's foreign economic relations. The main focus is on Georgia's role in shaping the southern framework for trade, transport, and business services. The study also provides an empirical assessment of Georgia's contribution to Russia's economy in 2026, identifies systemic risks and limiting factors that hinder the functional transformation of economic relations between the two states, and presents strategic recommendations for the Government of the Russian Federation and businesses to mitigate these risks and constraints. It has been concluded that Georgia is capable of serving as a regional economic hub; however, realizing this potential requires the development of risk management infrastructure.

Ключевые слова: Россия, Грузия, внешнеэкономические связи, экономическая устойчивость, стратегия «Разворота на Юг», риски и ограничения, стратегические рекомендации.

Keywords: Russia, Georgia, foreign economic relations, economic stability, the «Turn to the South» strategy, risks and limitations, strategic recommendations.

Трансформация мировой торговли сопровождается изменением традиционных маршрутов движения товаров, капитала и услуг. Для российской экономики это означает необходимость не только перераспределять экспортные и импортные потоки, но и создавать более устойчивую систему внешнеэкономических связей.

Одним из направлений такой адаптации выступает условная стратегия «Разворота на Юг», предполагающая расширение экономического взаимодействия Российской Федерации с государствами Южного Кавказа, Центральной Азии, Ближнего Востока и Южной Азии, которая активно начала реализовываться после 2022 года в ответ на объявленные санкции со стороны Запада. Указанная стратегия закреплена в Концепции внешней политики РФ 2023 года и реализуется через БРИКС, ШОС, МТК «Север-Юг» и двусторонние каналы.

В отличие от простой замены одной группы внешнеторговых партнёров другой, устойчивый «Разворот на Юг» включает развитие транспортных коридоров, финансовой и страховой инфраструктуры, распределительных центров, цифрового сопровождения торговли, производственной кооперации и торговли услугами. При таком подходе отдельные государства приобретают значение не только как конечные рынки сбыта, но и как логистические и деловые узлы [2].

В этой системе Грузия занимает особое положение и играет роль ключевого транзитного хаба на Южном Кавказе, выступающего в качестве связующего звена между Россией, Центральной Азией, Турцией и далее Европой. Вот как это работает на практике. С одной стороны, её внутренний рынок сравнительно невелик и поэтому не может стать самостоятельной основой масштабной переориентации российской экономики. С другой стороны, географическое положение страны, выход к Чёрному морю, развитые торговые связи с соседними государствами и наличие сухопутного сообщения с Россией повышают её функциональное значение, что обуславливает актуальность настоящего исследования [5].

В связи с этим цель представленного исследования заключается в определении степени взаимодействия России и Грузии при реализации стратегии «Разворота на юг» для российской экономики, способствующей обеспечению устойчивости внешнеэкономических связей Федерации в 2026 году.

Для достижения обозначенной цели определены следующие задачи:

1) проанализировать сферы и динамику российско-грузинских экономических взаимоотношений и оценить эффекты потенциального вклада Грузии в обеспечение устойчивости внешнеэкономических связей России в 2026 году;

2) выявить риски, ограничивающие превращение Грузии в полноценный элемент южной внешнеэкономической стратегии Российской Федерации;

3) представить стратегические рекомендации Правительству и бизнесу в целях нивелирования указанных рисков и ограничений.

В настоящем исследовании стратегия «Разворота на Юг» понимается как долгосрочная диверсификация географии и функций внешнеэкономических связей России в пользу южных рынков и транспортных направлений. Её содержание не должно сводиться к механическому перенаправлению существующих товарных потоков. Более значимым результатом является формирование многоканальной системы, при которой экспортёр располагает несколькими рынками сбыта, перевозчик – альтернативными маршрутами, а импортёр – взаимозаменяе-

мыми источниками поставок [2].

Необходимость указанной стратегии для России определяется несколькими экономическими обстоятельствами. Во-первых, концентрация торговли на ограниченном числе направлений повышает чувствительность бизнеса к транспортным сбоям, изменению тарифов и колебаниям спроса. Во-вторых, расширение южной торговли позволяет поддерживать экспорт отраслей, ориентированных на рынки с устойчивым спросом на продовольствие, энергоносители, продукцию химической промышленности, древесину, металлы и отдельные виды машиностроительной продукции. В-третьих, развитие сухопутных и мультимодальных маршрутов создаёт конкуренцию между перевозчиками и снижает зависимость компаний от одного способа доставки.

Для Грузии сотрудничество с Россией имеет иной масштаб и структуру значения. Российский рынок выступает крупным направлением реализации грузинской продовольственной продукции и напитков. Одновременно Россия является важным источником товаров для внутреннего потребления и производственного использования. Данное обстоятельство подтверждается тем, что по предварительным итогам января-июля 2026 года согласно оперативной публикации Geostat Россия занимала второе место после Турции среди внешнеторговых партнёров Грузии, а её доля в грузинском внешнеторговом обороте достигала 11,7% [12].

Таким образом, относительное значение двусторонних взаимоотношений между указанными государствами для грузинской экономики существенно выше, чем для российской стороны.

Однако, экономические интересы сторон имеют взаимодополняющий характер. Россия получает дополнительный рынок сбыта и доступ к региональной распределительной инфраструктуре. Грузия получает товары российского происхождения, доходы экспортёров, транспортных организаций, торговли и сферы деловых услуг. Такая взаимодополняемость создаёт предпосылки для устойчивого взаимодействия, но одновременно формирует асимметрию, в силу которой изменение российского спроса сильнее воздействует на грузинскую экономику, чем изменение грузинского спроса на российскую.

Следовательно, значение Грузии в стратегии «Разворота на Юг» следует оценивать не столько через её долю в совокупном российском внешнеторговом обороте, сколько через совокупность четырёх функций, таких как локальный рынок сбыта, источник отдельных потребительских товаров, региональный логистический узел и резервный канал внешнеэкономической диверсификации. Таким образом, Грузия участвует в этой стратегии в нескольких направлениях, причём не как формальный союзник, а как прагматичный транзитный и торговый партнёр.

В связи с этим, в 2026 году российско-грузинские экономические связи постепенно выходят за рамки классической модели, основанной преимущественно на обмене товарами. Поэтому сегодня в отношениях России и Грузии можно наблюдать формирование более сложной системы, включающей торговые, транспортные, распределительные, туристические и сопутствующие деловые услуги [3].

В частности, первая функция Грузии заключается в формировании конечного рынка для российских товаров. Высокие темпы роста поставок из России показывают, что грузинский спрос способен поддерживать экспортные операции российских предприятий. Особенно важен данный канал для компаний, которым недостаточно крупных единичных контрактов и которые заинтересованы в регулярных поставках средних объёмов. При этом грузинский рынок может использоваться и как площадка для отработки региональной маркетинговой, складской и сервисной модели.

Вторая функция вклада Грузии в обеспечение устойчивости внешнеэкономических связей РФ в 2026 году определяется поставкой на российский рынок товаров грузинского происхождения. Хотя их стоимость существенно ниже стоимости российских поставок в Грузию, импорт способствует расширению потребительского ассортимента и поддерживает конкуренцию в отдельных сегментах. Для российских торговых и логистических предприятий это означает дополнительные обороты, загрузку распределительных мощностей и формирование устойчивых контрактных отношений.

Третья функция связана с региональным распределением. Грузия обладает возможностями для развития складских комплексов, оптовой торговли, консолидации небольших партий и мультимодальных перевозок. При соблюдении таможенных правил, требований к происхождению товаров и норм экспортного контроля такая инфраструктура может использоваться для законного продвижения российской продукции на рынки соседних государств.

Четвёртая функция – транспортная, так как сухопутное сообщение обеспечивает сравнительно короткий маршрут между Россией и центральными районами Грузии. А морские порты Поти и Батуми расширяют возможности сочетания автомобильных и морских перевозок. Однако практическая ценность такого маршрута зависит от пропускной способности пограничной инфраструктуры, погодных условий, качества подъездных путей и скорости таможенного оформления.

Пятая функция охватывает услуги. Рост торговли увеличивает спрос на перевозки, страхование грузов, складское хранение, сертификацию, юридическое сопровождение, электронный документооборот и платёжные решения. Поэтому экономический эффект двусторонних отношений превышает стоимость физически перемещаемых товаров.

Таким образом, функциональная трансформация состоит в переходе от модели «Россия – поставщик, Грузия – покупатель» к модели распределённой внешнеэкономической экосистемы, в которой товарная торговля остаётся основой взаимодействия, однако дополняется транспортными, сервисными и инфраструктурными компонентами.

Участие Грузии в российской стратегии «Разворот на юг» носит деполитизированный, экономически прагматичный характер. Между странами нет дипломатических отношений с 2008 года, но работает неформальный диалог в формате «Абашидзе-Карасин» и Российско-грузинский бизнес-совет. Она не является формальным участником российского «Разворота на юг», а в большей степени выступает стихийным логистическим и торговым мостом, через который идут товары, деньги и люди между Россией и южными рынками [9]. Роль эта во многом стихийна. Бизнес нашёл выгодные маршруты, а государство с обеих сторон в основном не мешает. При этом товарооборот между Грузией и Россией, несмотря на отсутствие дипотношений и крайне сложный политический фон, в январе-июне 2026 года вырос почти на 19% по сравнению с аналогичным периодом 2025 года и составил 1,5 млрд. долл., сообщает Национальная служба статистики Грузии «Сакстат».

Из Грузии в Россию с начала года вывезли 85,2 тыс. тонн минеральной и пресной воды, 23,9 тыс. тонн натурального виноградного вина, 11,6 тыс. тонн спиртных напитков, 4,1 тыс. тонн свежих фруктов, а также 3,4 тыс. тонн фруктов, орехов и других съедобных частей растений.

Россия остается самым крупным поставщиком зерна в Грузию. По статистике в январе-июне текущего года из соседней страны завезли 160,6 тыс. тонн пшеницы и меслина. Из России также завезли 481,9 тыс. тонн сырой нефти и нефтепродуктов, 365,8 тыс. тонн нефти и нефтепродуктов, 39,9 тыс. тонн сульфатированных, нитрированных или нитрозированных производных углеводородов, а также 16,6 тыс. тонн подсолнечного масла и других товаров.

По данным Geostat, в январе-июле 2026 года внешнеторговый оборот Грузии достиг 15,519 млрд. долл., увеличившись на 7,5% в годовом выражении. Грузинский экспорт вырос на 21,6%, до 4,670 млрд. долл., а импорт – на 2,4%, достигнув 10,849 млрд. долл. Отрицательное сальдо внешней торговли Грузии составило 6,179 млрд. долл. [11].

На этом фоне торговля с Россией демонстрировала опережающую динамику. В январе-июле 2026 года двусторонний товарооборот составил около 1,82 млрд. долл., что на 20,9% превышало результат сопоставимого периода 2025 года. Согласно опубликованной детализации двусторонних показателей, Грузия импортировала из России товаров примерно на 1,39 млрд. долл., тогда как её экспорт в Россию составил 437,5 млн. долл.

При сохранении среднемесячного объёма торговли годовой товарооборот может составить примерно 3,12 млрд. долл., российский экспорт в Грузию – 2,38 млрд. долл., импорт из Грузии – 0,75 млрд. долл., а положительное сальдо России может достичь 1,63 млрд. долл. [10].

Макроэкономический вклад Грузии для России остаётся умеренным. Даже условный годовой оборот порядка 3,1 млрд. долл. недостаточен для заметного воздействия на совокупную динамику российского ВВП или всей внешней торговли. Вместе с тем отраслевое и региональное значение может быть существенно выше. Для конкретных производителей продовольствия, топлива, химической продукции, упаковки, строительных материалов и потребительских товаров грузинский рынок способен обеспечивать устойчивую часть экспортной выручки [7].

С точки зрения устойчивости внешнеэкономических связей вклад Грузии следует оценивать по нескольким уровням. На макроуровне он ограничен вследствие небольшого размера рынка. На отраслевом уровне он заметен для отдельных экспортных сегментов. На инфраструктурном уровне его значение потенциально выше стоимостного объёма торговли, поскольку наличие дополнительного южного узла повышает вариативность маршрутов и снижает концентрацию операций на одном направлении.

Политически Грузия балансирует. Она не присоединяется к санкциям и сохраняет экономические связи с РФ, но одновременно ограничивает наиболее чувствительные для Запада каналы (реэкспорт автомобилей, банковские операции), чтобы избежать вторичных санкций. Однако есть несколько факторов и системных рисков, которые ограничивают и одновременно определяют роль Грузии в обеспечении устойчивости внешнеэкономических связей РФ в 2026 году [6].

Основным ограничением является логистическая концентрация. Значительная часть сухопутных перевозок зависит от ограниченного количества пограничных и горных транспортных участков. Единственным сухопутным пунктом пропуска между Россией и Грузией выступает автодорожный коридор «Север-Юг», проходящий через Верхний Ларс. Поэтому сезонные погодные явления, ремонт военно-грузинской дороги или рост грузопотока могут увеличивать время доставки и стоимость перевозки. В связи с этим при отсутствии резервных схем одно локальное нарушение способно затронуть значительную долю двусторонней торговли [4].

Второй лимитирующий фактор определяется асимметрией экономической значимости. Это объясняется тем, что доля России во внешней торговле Грузии составляет 11,7%, тогда как доля Грузии во внешней торговле России значительно меньше. Такая структура создаёт неравномерность переговорных и рыночных рисков. Поэтому для грузинских экспортёров колебания спроса в России могут иметь существенные последствия, а для российских компаний грузинский рынок чаще является одним из нескольких направлений [8].

Третий риск связан с товарной концентрацией. Если экспорт и импорт сосредоточены в ограниченном количестве товарных групп, совокупный оборот становится чувствительным к изменениям цен, урожайности, акцизного регулирования и потребительских предпочтений. Устойчивость же требует расширения номенклатуры за счёт продукции с более высокой добавленной стоимостью, оборудования, упаковочных решений, цифровых и профессиональных услуг [7].

Четвёртым ограничением выступают различия в стандартах, сертификации и таможенных процедурах. Для малого и среднего бизнеса затраты на юридическое сопровождение, лабораторные испытания, подтвер-

ждение происхождения и оформление документов могут оказаться непропорционально высокими, что создаёт преимущество для крупных компаний и сдерживает расширение числа участников торговли.

Пятый риск формируется в финансовой сфере. Это обусловлено тем, что валютные колебания, стоимость трансграничных расчётов и различия в процедурах банковского контроля способны увеличивать срок оборота средств. Для компаний с невысокой рентабельностью даже кратковременная задержка платежа может существенно ухудшить экономику контракта. Кроме этого, крупные грузинские банки (TBC Bank, Bank of Georgia), котирующиеся на Лондонской бирже, под угрозой вторичных санкций США существенно ограничили операции с российскими контрагентами – даже легальные торговые сделки. Хотя прямая торговля с Россией юридически не запрещена, поскольку Грузия не присоединилась к западным санкциям – это создаёт серьёзные препятствия для расчётов.

Шестой лимитирующий фактор заключается в необходимости строгого соблюдения требований экспортного контроля, правил происхождения товаров, таможенного законодательства и корпоративного комплаенса. Так как непрозрачные посреднические операции создают риски блокировки платежей, потери груза, штрафов и расторжения договоров – развитие южных маршрутов должно строиться на юридически проверяемых цепочках поставок, а не на непрозрачных схемах реэкспорта.

Не стоит забывать и политических ограничениях, среди которых особенно стоит отметить:

1) отсутствие в формате «3+3» – региональной платформе (Армения, Азербайджан, Грузия + Россия, Турция, Иран); сегодня Тбилиси воздерживается из-за территориального конфликта с Россией, но по мере роста прагматичных настроений может пересмотреть позицию;

2) внутреннее противоречие, при котором Грузия одновременно развивает разворот на восток (Центральная Азия, Китай) как способ доказать Европе свою незаменимость как транзитного хаба; то есть грузинский «разворот на восток» – это, по сути, инструмент европейской интеграции, а не разрыв с Западом;

3) скрытое западное субсидирование, согласно которому Грузия и Армения оплачивают российский экспорт за счёт западных кредитов и грантов, что формирует их определённую зависимость от западных кредиторов и их настроений по отношению к России.

С целью нивелирования указанных рисков и ограничений, препятствующих полноценному развитию стратегически важных для обеих сторон экономических взаимоотношений государственным органам целесообразно сосредоточиться на следующих экономических мерах [1].

Так, первоочередной задачей должно выступить создание системы мониторинга южных торговых направлений. Она должна объединять данные о товарообороте, времени прохождения границы, стоимости перевозки, структуре грузов и частоте задержек. Анализ следует проводить не только по странам, но и по товарным группам и маршрутам.

Повышение пропускной способности транспортной инфраструктуры должно стать важным ориентиром для сокращения не среднего, а максимального времени прохождения границы. Для этого необходима модернизация подъездных путей, цифровое управление очередями, предварительное декларирование и развитие площадок для временного хранения грузов.

Развитие мультимодальных перевозок, при которых автомобильное сообщение дополняется морскими, контейнерными и комбинированными схемами, позволит компаниям перераспределять потоки при перегрузке отдельных участков.

В целях обеспечения экономически эффективного стратегического взаимодействия России и Грузии также необходима поддержка малого и среднего несырьевого экспорта. При этом наиболее востребованными выступают консультации по сертификации, единые цифровые шаблоны документов, страхование экспортных контрактов и содействие участию предприятий в отраслевых деловых мероприятиях.

Развитие прозрачной расчётной инфраструктуры, при которой банковские и платёжные механизмы обеспечивают предсказуемость сроков, проверяемость контрагентов и соблюдение действующих требований финансового контроля, позволят снизить риски взаимодействия государств в финансовой сфере.

Расширение статистики торговли услугами также является стратегически важным фактором развития российско-грузинских экономических отношений. В связи с этим для принятия решений необходимы регулярные данные о грузоперевозках, складских услугах, туризме, страховании и профессиональном сопровождении торговли; без них вклад Грузии как экономического узла систематически недооценивается.

Российскому бизнесу также рекомендуется рассматривать Грузию одновременно как рынок и как элемент региональной цепочки поставок. При этом коммерческие решения должны основываться на фактической стоимости полного логистического цикла, включая хранение, страхование, простой транспорта и таможенное оформление.

Компаниям следует избегать зависимости от одного перевозчика, пункта пропуска или посредника. Оптимальной является модель, при которой заранее определены основной и резервный маршруты, допустимые сроки задержки и порядок перераспределения груза. В контракты целесообразно включать валютные оговорки, требования к происхождению продукции, распределение расходов при задержках и процедуры документального подтверждения поставки.

Перспективным направлением для бизнеса также выступает создание в Грузии законно действующих складских и сервисных мощностей. Для регулярных поставок локальный запас способен сократить срок исполнения заказа и уменьшить влияние временных транспортных ограничений. Однако решение о размещении

склада должно приниматься после сопоставления экономии на доставке с затратами на аренду, управление запасами и местное регулирование.

Отдельное значение имеет товарная диверсификация. Так как рост оборота за счёт нескольких базовых позиций не обеспечивает долгосрочной устойчивости, то более перспективна модель, предусматривающая расширение ассортимента, послепродажное обслуживание, адаптацию упаковки, цифровую поддержку клиентов и развитие B2B-поставок для грузинских предприятий.

Таким образом, результаты исследования показывают, что в 2026 году российско-грузинские экономические отношения развиваются быстрее общего внешнеторгового оборота Грузии. Так, за январь-июль текущего года двусторонняя торговля увеличилась на 20,9% и приблизилась к 1,82 млрд. долл. Российский экспорт при этом составил около 1,39 млрд. долл., а импорт – около 0,44 млрд. долл.; положительное торговое сальдо России – примерно 0,95 млрд. долл.

Данное обстоятельство указывает, что Грузия не способна стать крупным драйвером роста российской экономики вследствие ограниченного размера своего рынка. Так как её вклад носит преимущественно структурный характер, который проявляется в поддержании экспортного спроса, формировании положительного торгового сальдо, расширении регионального присутствия российских компаний и создании дополнительного транспортно-распределительного направления. Поэтому место Грузии в реализации российской стратегии «Разворота на Юг» целесообразно определять, как место специализированного регионального узла, а не универсального центра переориентации всей внешней торговли. При этом экономическая эффективность такого узла зависит от пропускной способности инфраструктуры, диверсификации товарной структуры, качества финансовых механизмов, прозрачности операций и политической чувствительности отношений. Поэтому главным критерием успешности указанной стратегии должен стать не сколько рост номинального товарооборота, сколько – снижение волатильности сроков доставки, увеличение числа устойчивых экспортёров, расширение торговли услугами и уменьшение зависимости от отдельных маршрутов и товарных позиций. И только при выполнении этих условий российско-грузинские связи смогут внести ограниченный по масштабу, но значимый по функциональному содержанию вклад в устойчивость южного контура внешнеэкономических связей России.

Источники:

1. Гладченко, В.А. Перспективы и проблемы Российско-грузинского экономического сотрудничества: анализ и рекомендации / В.А. Гладченко // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства: Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, Дагестанский государственный технический университет, 20–21 сентября 2023 года. – Махачкала: Дагестанский государственный технический университет, 2023. – С. 156-160. – EDN CRNMTC.
2. Мусиенко, С.А. Интеграция содружественных стран: управленческие аспекты и перспективы экономического взаимодействия / С.А. Мусиенко, Е.Д. Распопова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2026. – № 3(93). – С. 47-55. – EDN OMJPBS.
3. Серебренникова, Я.Д. Российско-грузинские отношения на современном этапе / Я.Д. Серебренникова // Синтез науки и образования как инструмент решения глобальных проблем современности: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 10 июня 2023 года. – УФА: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2023. – С. 271-273. – EDN CJIKHV.
4. Тюленева, Т.А. Влияние геополитических факторов на перспективы экономического сотрудничества России и Грузии / Т.А. Тюленева // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: Сборник статей по материалам V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Курган, 07 февраля 2019 года / Под общей редакцией С.Ф. Сухановой. – Курган: Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева, 2019. – С. 295-299. – EDN ZODHKL.
5. Внешнеторговый оборот Грузии, январь-июль 2026 года. – [Электронный ресурс]. – URL: https://sputnik-georgia.ru/20260813/vneshnetorgovyy -oborot-gruzii-yanvar-iyul-2026-goda-300102221.html (дата обращения 07.09.2026).
6. Грузия как ХАБ для реэкспорта возможности и риски. – [Электронный ресурс]. – URL: https://axillc.ru/articles/stati-ob-eksporte-v-gruziyu/gruziya-kak-khab-dlya-reeksporta-vozmozhnosti-i-riski/?utm_referrer= https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения 08.09.2026).
7. Как идет торговля между Грузией и Россией – новая статистика. – [Электронный ресурс]. – URL: https://sputnik-georgia.ru/20260722/kak-idet-torgovlya-mezhdu-gruziey-i-rossiey--novaya-statistika-299749699.html (дата обращения 07.09.2026).
8. Опубликованы детали резкого роста товарооборота России и Грузии. – [Электронный ресурс]. – URL: https://vestikavkaza.ru/amp/490739 (дата обращения 07.09.2026).
9. Россия и Грузия нарастили торговый оборот почти на 21% в 2026 году. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8892951 (дата обращения 07.09.2026).
10. Товарооборот Грузии и России в первом полугодии вырос на 18,9%. – [Электронный ресурс]. – URL: https://fomag.ru/news-streem/tovarooborot-gruzii-i-rossii-v-pervom-polugodii-vyros-na-18-9/ (дата обращения 07.09.2026).
11. National statistics office of Georgia / External Merchandise Trade. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.geostat.ge/en/ modules/categories/765/external-merchandise-trade (дата обращения 07.09.2026).
12. National statistics office of Georgia / External merchandise trade of Georgia in January-July 2026 (preliminary) – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.geostat.ge/media/82063/External-Merchandise-Trade-of-Georgia-in-January-July-2026.pdf (дата обращения 07.09.2026).

Н.Н. Поздняков – аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия, Nikita_53_13@mail.ru,

N.N. Pozdnyakov – graduate student, St. Petersburg University of Management Technologies and Economics Russia, St. Petersburg, Russia.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI) МАРКЕТИНГА В ГЕОДЕЗИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ
DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) FOR MARKETING IN A SURVEYING COMPANY

Аннотация. Статья посвящена проблеме формирования системы ключевых показателей эффективности маркетинга применительно к специфике геодезического бизнеса. Авторами проанализированы отраслевые особенности, затрудняющие прямое заимствование универсальных маркетинговых метрик. Предложена трёхуровневая модель KPI, увязывающая стратегические цели компании с операционными действиями маркетинга. Выделены группы показателей: рыночное положение, привлечение и удержание клиентов, экономика маркетинга, цифровое присутствие и внутреннее развитие. Приведён практический пример расчёта ROMI и пожизненной ценности клиента для компании среднего размера. Обоснована необходимость интеграции предложенной системы в управленческий контур и преодоления сопротивления, связанного с преобладанием инженерной культуры. Сделаны выводы о роли KPI как инструмента перевода интуитивных решений в плоскость измеримого роста.

Abstract. The article addresses the issue of designing a marketing key performance indicator system tailored to the specifics of the geodetic business. The authors analyze industry characteristics that hinder the direct adoption of universal marketing metrics. A three-level KPI model is proposed, linking the company's strategic goals with operational marketing actions. Indicator groups are identified: market position, customer acquisition and retention, marketing economics, digital presence, and internal development. A practical example of calculating ROMI and customer lifetime value for a medium-sized company is provided. The necessity of integrating the proposed system into the management cycle and overcoming resistance associated with the dominance of an engineering culture is substantiated. Conclusions are drawn about the role of KPIs as a tool for translating intuitive decisions into measurable growth.

Ключевые слова: KPI, маркетинг, геодезическая компания, эффективность, сбалансированная система показателей, ROMI, B2B-услуги, маркетинговые метрики, рынок инженерных изысканий, пожизненная ценность клиента.

Keywords: KPI, marketing, surveying company, efficiency, balanced scorecard, ROMI, B2B services, marketing metrics, engineering survey market, customer lifetime value.

Введение

Задумывались ли вы, почему одна геодезическая фирма годами держит планку по выручке, а другая, имея схожий парк оборудования и штат, перебивается случайными подрядами? Ответ редко лежит на поверхности. Инженерная квалификация у обеих может быть сопоставимой. Разница – в умении выстроить маркетинг не как набор хаотичных акций, а как измеримый бизнес-процесс. Но здесь мы упираемся в парадокс: рынок геодезических услуг чрезвычайно специфичен, и слепое копирование метрик из ритейла или FMCG приводит к искажённым выводам.

Геодезическая компания работает в поле B2B и B2G, где доминируют длинные циклы сделки, высокая роль тендерных процедур и репутационного капитала. Здесь не работают классические конверсии интернет-магазина. Возникает потребность в системе ключевых показателей эффективности (KPI), которая, с одной стороны, опиралась бы на признанные концепции маркетинговой результативности, а с другой – учитывала бы неповторимую фактуру инженерно-изыскательской деятельности. Именно эту задачу мы и ставим перед собой: разработать прикладную модель KPI маркетинга, пригодную для внедрения в геодезической компании среднего масштаба. Попутно мы ответим на несколько острых вопросов. Можно ли оценить отдачу от участия в профильной конференции? Как измерить вклад экспертной статьи в отраслевом журнале? Что важнее – количество поданных заявок на тендер или процент побед?

Методологический каркас работы – синтез процессного подхода, концепции сбалансированной системы показателей Нортона и Каплана, а также отраслевых методик оценки эффективности услуг [1, 2]. Эмпирическая база – усреднённые данные рынка геодезических изысканий Центральной России за 2023-2024 годы, агрегированные на основе открытых источников и экспертных интервью.

Специфика маркетинга в геодезическом бизнесе

Услуги по инженерно-геодезическим изысканиям, топографической съёмке, выносу границ – классический образец профессиональных деловых услуг. Их маркетинг радикально отличается от продвижения товаров массового спроса. Перечислим ключевые грани, формирующие особый контекст.

Продукт неосязаем до начала работ. Заказчик покупает обещание точности, соблюдения сроков и юридической чистоты отчёта. Качество услуги часто оценивается постфактум, когда исправить ошибки стоит дорого. Отсюда – колоссальная роль доверия и репутации [3].

Цикл сделки растянут. От первого контакта до подписания договора на комплексный объект может пройти от трёх месяцев до года. В этот период клиент изучает портфолио, сравнивает коммерческие предложения, консультируется со смежниками. Маркетинговые усилия накапливаются, а их эффект отсрочен. Как тут посчитать возврат инвестиций за квартал?

Высока доля тендерных закупок. Для многих компаний до 60-70% выручки формируется через государственные и корпоративные тендеры. Здесь маркетинг трансформируется в умение находить релевантные закупки, готовить убедительную документацию и работать с электронными площадками. Стандартные метрики вроде CTR баннера меркнут перед показателем «процент выигранных тендеров от количества обоснованно поданных заявок».

Значимость рекомендаций и «сарафанного радио» колоссальна. Архитектор, проектировщик, знакомый руководитель строительной компании – эти каналы приносят наиболее тёплые лиды. Но как измерить эффективность нетворкинга? Именно этот вызов и заставляет искать нестандартные KPI.

Добавьте сюда строгую зависимость от сезона, региональную привязку (партии приборов ещё можно перевезти, но репутация локализована), обязательное членство в саморегулируемых организациях. Всё это создаёт уникальную конфигурацию, где маркетинг тесно переплетается с производством и управлением персоналом. Неудивительно, что собственники геодезических фирм часто воспринимают маркетинг как вспомогательную функцию, а его бюджет формируют по остаточному принципу. Переломить эту логику способна только прозрачная система метрик.

Почему универсальные подходы к KPI буксуют

Большинство классических моделей маркетинговых показателей рождалось на материале транзакционных рынков. Воронка продаж, CAC, LTV, коэффициент удержания – бесспорно полезные инструменты. Но попробуйте механически перенести их на компанию, которая выполняет четыре крупных контракта в год. Вы тут же столкнётесь с проблемой статистической незначимости выборки.

Авторы концепции сбалансированной системы показателей Р. Каплан и Д. Нортон подчёркивали: метрики должны вытекать из стратегии, а не наоборот [2]. Однако стратегия геодезической фирмы редко формализована дальше «увеличить портфель заказов на 20%». Следовательно, прежде чем внедрять KPI, необходимо осмыслить бизнес-модель. А она, как правило, строится вокруг нескольких крупных клиентов, развивающих долгосрочные проекты. Значит, на первый план выходят показатели глубины отношений, а не только количества новых лидов.

Другой камень преткновения – культура. Вы когда-нибудь слышали, как главный инженер говорит: «Я не продаю, я работаю»? В этой фразе – квинтэссенция сопротивления, которое вызывает попытка «оцифровать» то, что профессионалы считают искусством. Преодолеть его можно, только вовлекая ключевых исполнителей в разработку показателей и демонстрируя, что метрики не для наказания, а для совместного роста [4].

Наконец, информационная инфраструктура. Многие геодезические компании до сих пор ведут учёт клиентов в Excel, а заявки принимают по электронной почте без CRM. Внедрение KPI требует хотя бы минимальной цифровой дисциплины. Но это и плюс: начав с малого, фирма получает быстрые победы, которые мотивируют развивать аналитику дальше.

Принципы формирования системы KPI для геодезической компании

Мы предлагаем строить систему на трёх уровнях, соответствующих горизонтам управления: стратегический, тактический и операционный. Каждый уровень отвечает на свой вопрос.

• Стратегические KPI: «Куда мы движемся?» Сюда входят доля рынка в регионе присутствия, стоимость бренда (оцениваемая, к примеру, через индекс узнаваемости среди девелоперов), пожизненная ценность ключевых клиентских сегментов и общий ROMI за скользящий год.

• Тактические KPI: «Насколько эффективны наши каналы и кампании?» Это конверсия из обращения в коммерческое предложение, средняя стоимость привлечения лида по каждому каналу, длительность цикла сделки по сегментам, процент повторных заказов, индекс удовлетворённости клиентов CSI, доля выигранных тендеров.

• Операционные KPI: «Что мы делаем каждый день?» Количество исходящих звонков и встреч, открываемость email-рассылок, число уникальных посетителей сайта по целевым запросам, скорость подготовки коммерческого предложения, активность в профессиональных сообществах.

Такой каскад позволяет увязать повседневную рутину с долгосрочным видением. Обратите внимание: мы намеренно не ставим выручку в центр. Выручка – результирующий финансовый показатель, а задача маркетинговых KPI – подсветить рычаги, на которые можно воздействовать [5].

Ещё один принцип – адаптивность. Рынок инженерных изысканий чутко реагирует на инвестиционный климат. Когда девелоперские проекты замораживаются, удерживать прежние метрики бессмысленно. Система должна позволять пересматривать целевые значения без перестройки всей конструкции. Поэтому мы рекомендуем пересматривать набор и веса KPI раз в полгода в связке с сессией стратегического планирования.

Наконец, любой показатель обязан быть не только измеримым, но и достижимым, и понятным исполнителю. Если вы вводите «индекс вовлечённости в соцсетях», позаботьтесь о том, чтобы специалист по SMM и руководитель отдела продаж одинаково его интерпретировали.

Предлагаемая система показателей: детальный разбор

Перейдём к самой модели. Мы сгруппировали KPI в пять блоков, перекрывающих ключевые зоны ответственности маркетинга в геодезической фирме.

Блок 1. Рыночная позиция и марочный капитал

• *Доля рынка в обслуживаемом регионе (%).* Считается как отношение выручки компании к расчётной ёмкости рынка, полученной на основе данных госзакупок, статистики выданных разрешений на строительство и аналитических отчётов [6]. Даже приблизительная оценка заставляет трезво взглянуть на конкурентное окружение.

• *Индекс узнаваемости бренда.* Определяется через ежегодный опрос целевой аудитории (архитекторы, проектировщики, начальники участков). Вопрос: «Назовите три геодезические компании, которым вы доверяете». Методика проста, но даёт объективный срез.

• *Net Promoter Score (NPS).* «Готовы ли вы рекомендовать нас коллегам?» Для B2B-услуг NPS – мощный предиктор будущего потока заказов, потому что рекомендации, как мы уже говорили, – ключевой канал [7].

Блок 2. Привлечение и конверсия

• *Стоимость привлечения квалифицированного лида (CPQL) по каналам.* Лид квалифицированный – тот, с которым проведена первая встреча или запрошено техническое задание. Сравнивая CPQL для контекстной рекламы, отраслевых порталов и рекомендаций, вы увидите реальную экономику каждого источника.

• *Конверсия «запрос → коммерческое предложение → договор».* В геодезии путь до договора тернист. На каждом шаге теряется часть потенциальных заказов. Постройте воронку и найдите «узкое горлышко». Где отваливается больше всего клиентов? На этапе согласования сметы? Или на стадии технического обоснования?

• *Доля выигранных тендеров.* Обратите внимание на формулировку: именно обоснованно поданных заявок, а не общего количества. Участие в тендере с заведомо проигрышными условиями – не достижение, а трата ресурсов. KPI должен стимулировать качество, а не вал [8].

• *Длительность цикла сделки.* Сокращение цикла на 10% при сохранении конверсии – прямой вклад маркетинга в оборотный капитал. Измеряйте медианное значение, чтобы исключить влияние единичных аномально долгих проектов.

Блок 3. Экономика маркетинга

• *ROMI (возврат на маркетинговые инвестиции).* Рассчитывается как (Прирост валовой прибыли, обусловленный маркетингом – Затраты на маркетинг) / Затраты на маркетинг × 100% [9]. Главная сложность – вычленить «обусловленную» маркетингом часть. Мы рекомендуем использовать метод цепных подстановок или коэффициент атрибуции на основе исторических данных. Например, если до запуска активного продвижения органический рост составлял 5% в год, то всё, что сверх этого, можно относить на маркетинг с поправочным коэффициентом 0,7 (чтобы учесть влияние внешней конъюнктуры).

• *Доля маркетинговых затрат в выручке.* Бенчмарк для B2B-услуг – 2–5%, но в геодезии этот показатель часто ниже 1,5%. Слишком низкое значение сигнализирует о недофинансировании развития, слишком высокое – о возможной неэффективности.

• *Пожизненная ценность клиента (LTV).* Для геодезической компании формула может выглядеть так: Средняя маржинальная прибыль с контракта × Среднее число контрактов в год × Средняя продолжительность сотрудничества в годах. Допустим, маржинальная прибыль с типового контракта – 600 тыс. руб., клиент заказывает в среднем 1,5 объекта в год и остаётся лояльным 4 года. LTV = 600 × 1,5 × 4 = 3,6 млн руб. Сопоставление LTV с CPQL даёт ясный ориентир: пока стоимость привлечения не превышает трети LTV, канал эффективен.

Блок 4. Цифровое присутствие и контент-маркетинг

Сайт геодезической компании – это не витрина, а скорее техническая библиотека. Поэтому стандартные метрики посещаемости нужно дополнить:

• *Охват аудитории по профессиональным ключевым словам.* Позиции в поиске по запросам «топографическая съёмка для газификации», «геодезическое сопровождение строительства». Здесь важны даже не столько места, сколько доля трафика, приходящего по низкочастотным, но ультрацелевым фразам.

• *Количество скачиваний экспертных материалов.* Вы выложили руководство по выбору системы координат или шаблон технического задания на изыскания? Считайте скачивания и, что ещё важнее, последующую конверсию в обращения.

• *Коэффициент вовлечения в отраслевых Telegram-каналах и на профессиональных платформах.* Речь идёт не о лайках, а о содержательных комментариях специалистов и запросах в личные сообщения.

Блок 5. Внутреннее развитие и клиентский сервис

Маркетинг не заканчивается на подписании акта. Повторные заказы и рекомендации напрямую зависят от опыта взаимодействия.

• *Индекс удовлетворённости качеством коммуникаций (CSI).* Краткий опрос после закрытия этапа: «Насколько оперативно мы реагировали на запросы?», «Понятны ли были отчёты?» [10].

• *Доля сотрудников, прошедших обучение клиентскому сервису.* Инженер-геодезист, выезжающий на объект, – лицо компании. Его умение ответить на вопросы прораба или архитектора влияет на репутацию не меньше, чем точность измерений.

• *Число инициированных экспертных публикаций и докладов.* Этот KPI фиксирует активность компании в создании репутационного капитала. Одна статья в уважаемом журнале может генерировать лиды годами.

Внедрение: первые шаги и типичные ошибки

С чего начать? Владелец геодезического бизнеса часто спрашивает: «Может, сразу купить CRM и настроить дашборд?» Не торопитесь. До покупки софта договоритесь с командой о трёх-четырёх ключевых метриках, которые все считают критичными. Пусть это будут, скажем, ROMI, доля повторных заказов и конверсия в договор из согласованного коммерческого предложения. Запустите ручной сбор данных на квартал. Убедитесь, что информация непротиворечива. Лишь затем автоматизируйте.

Самый опасный риф – превращение KPI в «дубину» для продавцов. Если за невыполнение плана по лидам начинают штрафовать, менеджеры быстро учатся имитировать активность: завышают квалификацию лидов, гонятся за количеством в ущерб качеству. Атмосфера ухудшается, система дискредитируется. Поэтому мы настаиваем: KPI – инструмент диагностики и обучения, а не карательный механизм [4].

Второй подводный камень – избыточная детализация. Зачем геодезической компании с оборотом 30 млн руб. отслеживать 40 показателей? Это порождает шум, в котором тонут действительно важные сигналы. Начни-

те с дюжины метрик, охватывающих все пять блоков, и расширяйте набор только при появлении новых стратегических инициатив.

Пример расчёта: кейс условной компании «ГеоТочка»

Проиллюстрируем работу системы на вымышленной, но типичной компании. «ГеоТочка» выполняет топосъёмку и исполнительные съёмки для средних строительных организаций. Выручка за 2024 год – 24 млн руб., валовая маржа – 35%. Бюджет маркетинга, включая зарплату менеджера по продажам, составил 1,2 млн руб.

Для расчёта ROMI сначала выделили органический рост. За предыдущие два года выручка прирастала в среднем на 6%. В 2024 году рост составил 15%. Следовательно, «сверхнормативный» прирост валовой прибыли: 24 млн × 35% × (15% – 6%) = 756 тыс. руб. Умножаем на коэффициент атрибуции 0,8 (компания не вела других активных изменений, кроме маркетинга) и получаем вклад маркетинга – 604,8 тыс. руб. ROMI = (604,8 – 1200) / 1200 × 100% = –49,6%. На первый взгляд – провал.

Но копнём глубже. Менеджер вёл базу в Excel. Анализ показал: конверсия из запроса в КП составляла 80%, а из КП в договор – лишь 15%. При этом 70% проигрышей приходились на затягивание расчёта сметы. Проблема оказалась не в генерации лидов, а во внутреннем процессе ценообразования. После изменения регламента подготовки смет, к концу года конверсия поднялась до 25%. Экстраполируя на следующий год, прогнозный ROMI превысит 80%. Вот она, диагностическая сила KPI: отрицательное значение указало не на бессмысленность маркетинга, а на слабое звено в производственной цепочке.

LTV ключевого клиента «ГеоТочки» оценили так: средний чек – 1,8 млн руб., маржинальная прибыль – 630 тыс. руб., частота заказов – 1 раз в 8 месяцев, средний срок сотрудничества – 3 года. Итого LTV = 630 × (12/8) × 3 = 2,835 млн руб. При CPQL в 35 тыс. руб. (основной канал – рекомендации) соотношение LTV/CAC составляет 81:1 – великолепный показатель, оправдывающий инвестиции в поддержание отношений.

Заключение

Разработка системы KPI маркетинга для геодезической компании – не дань моде, а насущная необходимость для тех, кто намерен расти осознанно. Мы показали, что примитивное копирование метрик из других отраслей бесполезно и даже вредно. Предложенная трёхуровневая модель, опирающаяся на стратегические, тактические и операционные индикаторы, позволяет учесть длинные циклы сделки, высокую роль репутации и тендерную специфику. Пять блоков KPI – от доли рынка до индекса удовлетворённости – создают сбалансированную картину, в которой финансовый результат перестаёт быть единственным мерилом успеха.

Практический кейс наглядно продемонстрировал: даже отрицательный ROMI становится ценным управленческим сигналом, если система KPI интегрирована в цикл принятия решений. Дальнейшее развитие темы мы видим в создании отраслевых бенчмарков для геодезического рынка и разработке лёгких цифровых инструментов сбора метрик, адаптированных под малые и средние предприятия.

Но один вопрос остаётся открытым. Когда KPI укоренятся в операционной рутине, не превратятся ли они в новый ритуал, сковывающий предпринимательскую интуицию? Удержать баланс между цифрой и чутьём, не дать показателям подменить собой живое знание рынка – вот, пожалуй, главный вызов, который стоит перед руководителем геодезической компании, вступающей на путь маркетинговой зрелости.

Источники:

1. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга: учебник для магистров. М.: Юрайт, 2015. 343 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 320 с.
3. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. М.: Вильямс, 2005. 1008 с.
4. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 288 с.
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. СПб.: Питер, 2018. 848 с.
6. Уварова С.С., Беляев М.К. Оценка эффективности маркетинговой деятельности строительной организации // Экономика строительства. 2019. № 3 (57). С. 28–36.
7. Рыжикова Т.Н. Анализ и оценка эффективности маркетинга: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2018. 222 с.
8. Ткаченко Е.А., Борисов А.В. Методика формирования KPI для B2B услуг на основе клиентских метрик // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. № 2. С. 44–52.
9. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 480 с.
10. Подшивалов В.П., Ребенок Е.А. Экономика геодезического производства: учебное пособие. Новосибирск: СГГА, 2012. 167 с.
11. Асаул А.Н., Князь И.П. Маркетинг в строительстве: учебное пособие. СПб.: Гуманистика, 2007. 376 с.
12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб.: Питер, 2007. 800 с.
13. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
14. Соловьев Б.А., Мешков А.А., Мусатов Б.В. Маркетинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013. 336 с.
15. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Типография «Новости», 2000. 256 с.
16. Годин А.М. Маркетинг: учебник. 11-е изд. М.: Дашков и К°, 2019. 656 с.
17. Данько Т.П., Китова О.В. Управление маркетингом: учебник и практикум. 4-е изд. М.: Юрайт, 2019. 521 с.
18. Ивашкова Н.И. Управление маркетинговой деятельностью на основе KPI // Практический маркетинг. 2020. № 6 (280). С. 19–25.
19. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов. 4-е изд. СПб.: Питер, 2012. 560 с.
20. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. 3-е изд. М.: Вильямс, 2002. 960 с.

А.С. Потемкин – аспирант Высшей инженерно-экономической школы, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, potemkin_as@spbstu.ru,

A.S. Potemkin – postgraduate student, Graduate school of industrial economics, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОТРАСЛИ ПОСТАВОК ЭЛЕКТРОННЫХ КОМПОНЕНТОВ: СЦЕНАРНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПОРТФЕЛЬНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАЩИТНЫХ МЕР
ECONOMIC SECURITY OF THE ELECTRONIC COMPONENT DISTRIBUTION INDUSTRY: SCENARIO FORECASTING AND PORTFOLIO OPTIMIZATION OF PROTECTIVE MEASURES

Аннотация. Предметом исследования выступает система экономической безопасности и портфельной оптимизации защитных адаптационных мер независимых дистрибьюторов электронных компонентов в условиях санкций 2022-2026 гг. Цель работы – теоретическое обоснование и прикладная разработка методического инструментария отбора защитных мер на базе аппарата дискретной оптимизации и судебных мультипликаторов. Методология опирается на синтез положений теории безопасности и динамических способностей фирмы, сплошное обследование 1 552 компаний отрасли с совокупным оборотом 358,3 млрд рублей по данным ФНС, обобщение 920 арбитражных споров объемом 36,97 млрд рублей. Результаты показали доминирование рисков срыва договоров поставки, составивших 57,2% судебных дел, при этом дистрибьюторы принимали на себя бремя ответчиков в 61,5% процессов. Разработана классификационная матрица «Риск – Выручка» и формализована булева модель оптимизации защитного портфеля. Численное моделирование на трех масштабно-функциональных архетипах предприятий подтвердило сокращение затрат на 34,2% при окупаемости затрат от 362% до 1156%. Программный модуль интегрирован в расчетный прототип СППР «OptiRisk».

Abstract. The paper addresses the economic security and portfolio optimization of protective adaptation measures for independent electronic component distributors under external sanctions in 2022-2026. The study aims to substantiate and implement a methodology for selecting protective measures using discrete optimization and litigation multipliers. The methodology is grounded in the synthesis of economic security theory and dynamic capabilities, a continuous panel of 1,552 industry companies with an aggregate turnover of 358.3 billion rubles, an empirical review of 920 arbitration disputes totaling 36.97 billion rubles. Results reveal that 57.2% of legal disputes stem from supply contract breaches, with distributors serving as defendants in 61.5% of cases. A classification matrix “Risk - Revenue” is developed and a 0-1 boolean knapsack optimization model is formalized. Numerical experiments across three enterprise archetypes confirm budget savings of 34.2% with a return on investment ranging from 362% to 1156%. The optimization module is implemented and validated within the prototype decision support system "OptiRisk".

Ключевые слова: экономическая безопасность, электронные компоненты, цепи поставок, санкционные риски, арбитражная практика, портфельная оптимизация, задача о рюкзаке, булево линейное программирование, предотвращенный ущерб, СППР OptiRisk, матрица «Риск – Выручка».

Keywords: economic security, electronic components, supply chains, sanction risks, arbitration practice, portfolio optimization, knapsack problem, boolean linear programming, avoided damage, DSS OptiRisk, Risk - Revenue matrix.

Введение

Проблематика обеспечения санкционной устойчивости отечественной экономики традиционно исследуется преимущественно на макроэкономическом уровне, что нашло отражение в работах К. Б. Добровой, С. С. Сахненко [2] и И. Н. Тимофеева [3]. В то же время специфика функционирования независимых оптовых дистрибьюторов электронных компонентов освещена в литературе фрагментарно. Между тем именно оптово-распределительный сектор принял на себя основной удар внешнеторговых рестрикций, поскольку массовая блокировка корреспондентских счетов зарубежными банками и разрушение традиционных логистических каналов спровоцировали острые кассовые разрывы и поставили под угрозу ритмичность снабжения отечественного приборостроения. В связи с этим в ранее опубликованном исследовании автора [1] был обоснован методический инструментарий операционной адаптации дистрибьюторов при блокировке внешнеторговых транзакций, позволивший купировать первичный шок и предотвратить остановку поставок компонентов для сборочных производств.

Вместе с тем нарастание вторичного санкционного контроля существенно сузило коридор доступных внешнеэкономических решений. Как показывают результаты обобщения 511 правоприменительных прецедентов вторичных санкций на российском направлении, проведенного И. Н. Тимофеевым [5], именно сектор поставок электроники и промышленного оборудования стал главной мишенью регуляторов США: на эту категорию пришлось 77,6% санкционных дел против посредников в Китае и 83,6% в Турции, выступавших ключевыми транзитными хабами для отечественных импортеров. Это эмпирически подтверждает концепцию геоэкономической фрагментации В. П. Вишневского и соавторов [4].

В этих условиях попытки оптовых компаний защитить цепочки поставок путем стихийного формирования избыточных складских запасов по концепции заблаговременного накопления резервов Just in Case, исследованной применительно к санкционным реалиям в трудах К. В. Симонова [6], вместо традиционной логистической модели поставок точно в срок (Just in Time) привели к масштабному омертвлению оборотного капитала и обострению платежных дисбалансов. Несмотря на критическую угрозу дефолта, .в отечественной экономической литературе до сих пор отсутствует формализованный методический аппарат портфельной оптимизации защитных мер, позволяющий службе экономической безопасности и финансовой службе предприятия отобрать сбалансированный антикризисный пакет в пределах жестко лимитированного бюджета, тогда как модели адаптивного управления, например за авторством В. Х. Костиогло с соавторами [7], носят преимущественно дескриптивно-процессный характер и абстрагируются от задачи дискретного распределения ограниченных финансовых ресурсов.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и прикладной разработке системы портфельной оптимизации защитных адаптационных мер предприятий сектора поставок микроэлектроники на базе аппарата булева линейного программирования, формализующего критерий экономической безопасности и опирающегося на эмпирическую калибровку предотвращаемого ущерба по массиву арбитражной практики.

Исследовательская программа реализована автором в пять логически взаимосвязанных этапов, начиная

от теоретического синтеза концепций экономической безопасности и динамических способностей фирмы с разработкой типологической матрицы «Риск – Выручка» до сплошного обследования генеральной совокупности из 1 552 компаний отрасли с совокупным оборотом 358,3 млрд рублей и детального анализа 920 арбитражных споров на общую сумму 36,97 млрд рублей. Алгоритм оптимального распределения антикризисного бюджета формализован классической булевой задачей о рюкзаке с ограничениями несовместимости, а сценарное моделирование портфелей для малых, средних и крупных независимых поставщиков программно реализовано в специализированном расчетном модуле программного прототипа СППР «OptiRisk».

1. Теоретико-методологические основы адаптации и матрица «Риск - Выручка»

Методологический базис безопасности сложных производственно-логистических систем заложен в фундаментальных трудах В. К. Сенчагова [8]. В современных условиях смена мирохозяйственных укладов и становление шестого технологического уклада диктуют необходимость глубокой структурной перестройки и опережающего развития критических каналов материально-технического снабжения, что всесторонне обосновано в исследованиях С. Ю. Глазьева и Д. Л. Косакяна [9]. Для обеспечения устойчивости сложных социально-экономических систем в условиях внешней турбулентности Г. Б. Клейнер, М. А. Рыбачук и В. А. Карпинская [10] обосновывают синтез стратегического системного планирования и методов оптимизации распределения дефицитных адаптационных ресурсов. В свою очередь, фундаментальные принципы гибкости национального воспроизводства и реконфигурации производственно-сбытовых связей при санкционных шоках доказаны в работах В. А. Плотникова [11].

Комплексный институционально-правовой анализ современных санкционных режимов дан в трудах И. В. Ершовой и Е. Е. Еньковой [12], показавших, что внешнеэкономические рестрикции приобрели долгосрочный и системный характер. В прикладных исследованиях логистики отечественной микроэлектроники Д. В. Манушин, Г. Р. Таишева и Ш. И. Еникеев [13] доказали насущную необходимость развертывания многоуровневого комплекса антикризисных мер в цепочках поставок электронных компонентов. Для независимого дистрибьютора ключевым критерием экономической безопасности в данных условиях становится динамическая способность поддерживать непрерывность поставок в обстановке внешнеторговой и финансовой изоляции.

Теоретический базис адаптации дистрибьюторов электронных компонентов опирается на концепцию динамических способностей фирмы Д. Дж. Тиса [14] и трансакционную теорию фирмы О. И. Уильямсона [15]. В условиях нарушения глобальной транспортной связности и контрактных разрывов алгоритмический риск-мониторинг и сквозная цифровизация цепей поставок, исследуемые в работах С. С. Красных [16], становятся ключевым фактором выживания бизнеса, существенно снижая трансакционные издержки трансграничного посредничества.

Хронологический анализ санкционных волн, выполненный автором совместно с Д. Г. Родионовым [17], выявил девятинедельный лаг между дискретными раундами ограничений OFAC и каскадными сбоями в расчетах, который формирует феномен регуляторного навеса при масштабировании бизнеса. Подтвержденная временная предсказуемость санкционных угроз позволяет перейти от пассивного реагирования на дефолты к предиктивному планированию защитных мероприятий.

Типология адаптационных стратегий предприятий сектора ЭКБ [18] формализована автором в четырех квадрантах матрицы «Риск – Выручка» (таблица 1). На основе сплошного эмпирического анализа 1552 компании отрасли и расчета композитного индекса уязвимости цепей поставок (Composite Component Vulnerability Index, CCVI) выделены контрастные модели поведения независимых поставщиков, дифференцирующиеся по уровню подверженности блокирующим спискам и вектору финансовой динамики.

Таблица 1 – Матрица «Риск – Выручка» для адаптационных моделей предприятий сектора поставок микроэлектроники

Модель адаптации	Уровень риска (CCVI)	Динамика выручки, %	Рентабельность продаж, %	Уровень экономической безопасности
Модель А (Строгий комплаенс)	Низкий (CCVI < 0,20)	-14,5% ... +5,2%	4,8% - 7,2%	Высокий (стабильный контур)
Модель Б (Цифровизация)	Умеренный (0,20 ≤ CCVI < 0,35)	+12,4% ... +38,6%	8,5% - 14,1%	Высокий (опережающее развитие)
Модель В (Параллельный импорт)	Повышенный (0,35 ≤ CCVI < 0,55)	+25,0% ... +85,0%	12,0% - 22,5%	Удовлетворительный (буферный)
Модель Г (Агрессивный обход)	Критический (CCVI ≥ 0,55)	Волатильность (-80% ... +250%)	25,0% - 50,0%	Критический (угроза дефолта)

Источник: разработано автором на основе систематизации отраслевой практики

Легалистские траектории адаптации характеризуются контрастной финансовой динамикой. В рамках Модели А «Строгий комплаенс» безусловный приоритет отдается поддержанию юридической чистоты операций и полному исключению рисков вторичных санкций, однако добровольный отказ от взаимодействия с токсичными контрагентами ведет к сжатию выручки операторов в среднем на 14,5%. Напротив, в секторе Модели Б «Цифровизация» независимые поставщики ориентируются на поставки сертифицированной ЭКБ через прямые соглашения с производителями из дружественных юрисдикций, где превентивный входной контроль и диверсификация расчетов обеспечивают прирост выручки на 38,6% при нулевом уровне санкционных блокировок, а также использование систем помощи в принятии управленческих решений типа OptiRisk.

Полярную группу формируют агрессивные стратегии обхода ограничений. Организация параллельного импорта через хабы нейтральных государств составляет основу Модели В: данная траектория генерирует

взрывной прирост выручки на 85,0%, однако сопряжена с резким ростом трансакционно-логистических издержек и экспоненциальным нарастанием риска блокировки валютных платежей в банках-корреспондентах. В свою очередь, использование цепочек технических компаний выводит субъекты Модели Г в непубличный сектор, где средний темп прироста оборота на 42,3% на фоне экстремальной волатильности (от -80% до +250%) сопровождается критической уязвимостью бизнеса и угрозой санкций, а в некоторых случаях – и рисков уголовного преследования за рубежом, при первом же углубленном аудите со стороны зарубежных регуляторов.



Рисунок 1 – Матрица «Риск – Выручка» и позиционирование адаптационных моделей дистрибьюторов ЭКБ в условиях санкций *(Источник: составлено автором)*

Выделенные квадранты матрицы «Риск – Выручка» задают качественные ориентиры адаптационного поведения поставщиков, однако их практическая алгоритмизация требует детальной количественной оценки институциональных параметров и структуры судебных издержек отрасли.

2. Эмпирический анализ арбитражной нагрузки и операционной стоимости адаптации сектора ЭКБ

Сплошное эмпирическое обследование дистрибьюторов электронных компонентов послужило базой для параметризации и калибровки авторской оптимизационной модели. Генеральная совокупность сформирована на основе массива микроданных системы «Контур.Фокус» по состоянию на 2026 год и охватывает 1552 организацию по профильному виду экономической деятельности ОКВЭД 46.52 (оптовая торговля электронным и телекоммуникационным оборудованием и его запасными частями); их структурный профиль приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Структурно-институциональный профиль генеральной совокупности дистрибьюторов ЭКБ в РФ (N = 1552 организация)

Показатель институционального состояния	Абсолютное значение	Доля в выборке, %
Всего организаций в генеральной совокупности выборки	1 552 ед.	100,0%
Действующие коммерческие организации на сентябрь 2026 г.	762 ед.	49,1%
Организации в стадии ликвидации, банкротства или исключения	790 ед.	50,9%
Совокупный годовой объем выручки действующих предприятий	358,3 млрд руб.	-
Организации, включенные в блокирующие списки SDN (Минфин США) и перечни экспортного контроля Entity List (Минторг США)	128 ед.	8,2%
Организации с активными арбитражными делами за период 2024-2026 гг.	206 ед.	13,3%
Организации с действующими приостановками операций по счетам (ФНС)	135 ед.	8,7%

Источник: рассчитано автором по данным ФНС России, СПАРК-Интерфакс и аналитической системы «Контур.Фокус» на сплошной панели N = 1552 предприятие

Институциональный срез генеральной совокупности фиксирует глубокую структурную деградацию оптового звена (таблица 2). Прекращение коммерческих операций приняло массовый характер: 50,9% обследованных предприятий (790 юридических лиц) уже прекратили деятельность либо находятся в процедурах ликвидации и банкротства (включая 738 исключенных из ЕГРЮЛ недействующих организаций, 23 компании в процессе ликвидации и 21 предприятие в процедуре банкротства). Из 762 действующих дистрибьюторов с суммарной годовой выручкой 358,3 млрд рублей прямыми санкционными списками SDN заблокированы 128 компаний, а в отношении еще 135 операторов операции по расчетным счетам приостановлены налоговыми органами в связи с фискальной задолженностью.

В условиях, когда на основании постановлений Правительства РФ № 395 и № 1102 [19, 20] доступ к официальной бухгалтерской и финансовой отчетности поставщиков критической продукции нормативно закрыт в целях защиты от внешнего санкционного мониторинга (так, из 762 действующих дистрибьюторов отчетность за 2025 год раскрыли лишь 609 организаций), ключевым объективным источником сведений о реальном масштабе логистических и расчетных сбоев становится открытый массив Картотеки арбитражных дел.

Ретроспективный анализ 1588 арбитражных производств с участием предприятий обследованной генеральной совокупности за 2005-2026 гг. раскрывает резкий перелом динамики судебных споров. Если за четырехлетний цикл досанкционного периода 2018-2021 гг. совокупный объем исковых требований составлял 1,57 млрд рублей по 399 процессам, то с усилением санкционного давления в 2022-2026 гг. сумма финансовых претензий выросла в 23,3 раза. В сплошную выборку активной фазы отраслевого шока (2022-2026 гг.) вошли 920 судебных разбирательств с участием данных дистрибьюторов на общую сумму 36,97 млрд рублей (таблица 3), при этом исследовались исключительно действующие организации, чтобы исключить искажение аналитических оценок ликвидационными процессами неплатежеспособных предприятий.

Таблица 3 – Структура и распределение исковых требований в арбитражных спорах с участием поставщиков ЭКБ (N = 920 дел на сумму 36,97 млрд руб.)

Категория судебного спора	Число дел	Доля дел, %	Сумма исков, млн руб.	Доля суммы, %
Неисполнение обязательств по договорам поставки	358	38,9%	5 482,2	14,8%
Споры по поставке продукции (прочие претензии)	168	18,3%	2 149,3	5,8%
Оказание услуг, подрядные и транспортные договоры	88	9,6%	812,4	2,2%
Финансово-кредитные обязательства и займы	42	4,6%	26 840,0	72,6%
Банкротные дела и субсидиарная ответственность	31	3,4%	1 240,0	3,4%
Прочие коммерческие и административные споры	233	25,2%	449,9	1,2%

Источник: рассчитано автором на основе микроданных Картотеки арбитражных дел (КАД «Арбитр») за 2022-2026 гг. (N = 920 дел)

Данные таблицы 3 фиксируют резкое доминирование конфликтов, связанных со срывом поставок. На данную категорию приходится 526 судебных дел, или 57,2% массива, с объемом требований свыше 7,63 млрд рублей. Совокупный размер финансовой ответственности весьма значителен. Задержки межбанковских платежей иностранными банками и таможенные проверки партий в нейтральных транзитных странах срывают сроки отгрузки, из-за чего клиенты взыскивают через арбитраж авансы и штрафные неустойки. Объем исков вырос после окончания моратория на банкротство по постановлению Правительства РФ № 497 [21]. При этом доминирующий финансовый объем требований (72,6% совокупной суммы исков, или 26,84 млрд рублей) сконцентрирован в категории финансово-кредитных обязательств: данный дисбаланс отражает каскадный кризис ликвидности независимых дистрибьюторов и невозможность обслуживания кредитных линий вследствие заморозки валютных средств на корреспондентских счетах.

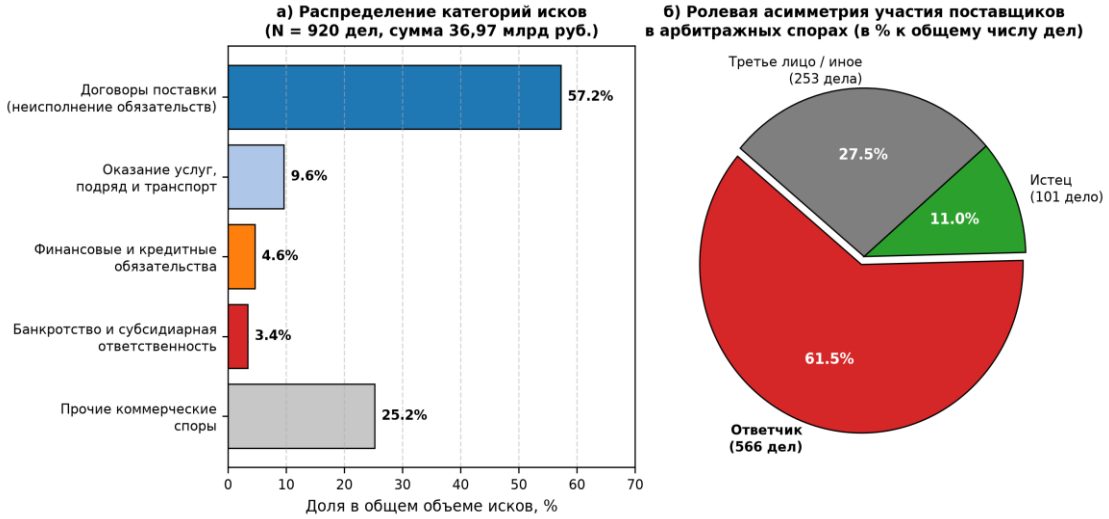


Рисунок 2 – Структура арбитражных споров и ролевая асимметрия участия поставщиков ЭКБ (N = 920 дел на сумму 36,97 млрд руб.)

(Источник: составлено автором по материалам судебной статистики КАД «Арбитр»)

На рисунке 2 показана ролевая структура участия дистрибьюторов в арбитражных процессах. Ролевая диспропорция носит устойчивый характер. Из 920 дел дистрибьюторы выступали в качестве ответчиков в 566 спорах, или в 61,5% разбирательств, тогда как истцами являлись лишь в 101 процессе (11,0%). Полученное распределение свидетельствует о том, что дистрибьюторский сектор фактически функционирует в качестве вынужденного буфера, принимающего на собственный баланс издержки разрыва глобальных логистических коридоров и отвечающего собственными средствами перед отечественными потребителями.

3. Экономико-математическая модель портфельной оптимизации защитных мер предприятия

Полученные эмпирические результаты позволили сформировать оптимизационную модель распределения ограниченного антикризисного бюджета службы экономической безопасности предприятия. Как справедливо указывает Е. О. Мелехов, адаптация промышленных предприятий к условиям глубокой санкционной неопределенности носит проектный характер и объективно требует применения формализованных методов проектного и портфельного управления адаптационными мерами в рамках выделенного лимита ресурсов [22]. В развитие предложенного в предшествующих исследованиях автора [23] экономико-математического инструментария оптимизации адаптационных мер в цепочках поставок электронных компонентов на основе задачи о

рюкзаке, в настоящей работе сформирована расширенная оптимизационная модель распределения антикризисного бюджета с институциональными ограничениями несовместимости мер и эмпирической калибровкой предотвращенного ущерба.

В качестве практической основы оптимизационного моделирования автором систематизирован каталог из шестнадцати типовых защитных мероприятий (таблица 4), характеризующихся существенной дифференциацией инвестиционной емкости. При этом прямые затраты на реализацию отдельного j-го инструмента из сформированного каталога J составляют C_j миллионов рублей, а ожидаемое относительное снижение интегрального риска оценивается коэффициентом ΔR_j в границах от нуля до единицы при булевой переменной решения $z_j \in \{0,1\}$.

Расчет совокупного экономического ущерба G_i при возникновении санкционного шока базируется на моделировании прямых и вторичных потерь предприятия. Опираясь на теоретические подходы Е. К. Намсараевой, Я. А. Дехтерева и М. Л. Багайникова к исследованию устойчивости финансовых систем [24], автор выражает величину G_i в миллионах рублей через объем критического импорта микроэлектроники, темп падения продаж и судебный мультипликатор издержек (формула 1).

$$G_i = \text{Revenue}_i \cdot s_{vuln} \cdot L_{sdn} \cdot (1 + k_{ind}), \quad (1)$$

Параметризация формулы (1) опирается на результаты сплошного обследования отрасли, где переменная Revenue_i фиксирует годовую выручку предприятия, доля уязвимого импорта s_{vuln} составляет 38,1% для малых дистрибьюторов, 16,9% для среднего бизнеса и 10,0% для крупных холдингов при среднем сжатии продаж $L_{sdn} = 0{,}481$, определенном по фактическому падению оборота 128 операторов отрасли из блокирующих списков SDN. Коэффициент вторичного ущерба $k_{ind} = 0{,}32$, откалиброванный по 920 судебным делам, отражает эмпирическую закономерность, согласно которой заморозка поставки на 1 рубль влечет 32 копейки сопутствующих судебных неустоек.

Эффект предотвращенного экономического ущерба при реализации j-го адаптационного инструмента выражается произведением $G_i \cdot \Delta R_j$. Целевая функция модели максимизирует интегральный критерий экономической безопасности – чистый приведенный защитный эффект NSV (Net Security Value), определяемый как разность между совокупным предотвращенным ущербом и прямыми затратами на реализацию защитного портфеля предприятия (выражение 2), где m = 16 – общее число типовых защитных мероприятий в каталоге.

$$max\text{NSV} = \sum_{j=1}^{m} z_j \cdot (G_i \cdot \Delta R_j) - \sum_{j=1}^{m} z_j \cdot C_j \ , \quad (2)$$

Формирование допустимого множества управленческих решений в авторской модели подчинено двум типам ограничений. С одной стороны, совокупные затраты ограничены предельным лимитом антикризисного бюджета B_i службы экономической безопасности (неравенство 3), а также учитывается институциональная несовместимость ряда решений и строгий порядок их внедрения через логические условия на булевы переменные (выражение 4).

$$\sum_{j=1}^{m} z_j \cdot C_j \le B_i \ , \quad (3)$$

$$z_j \in \{0,1\}, \forall j \in J, z_1 + z_4 \le 1, z_3 \le z_2 \ , \quad (4)$$

Несовместимость отдельных инструментов в выражении (4) вызвана институциональной спецификой санкционного регулирования. Так, если торговая фирма юридически обособляет бизнес по модели корпоративного разделения комплаентного и операционного контуров M_1, создание зарубежных транзитных хабов M_4 под единым брендом лишает конструкцию правовой защиты вследствие быстрого раскрытия аффилированности регуляторами ($z_1 + z_4 \le 1$). В свою очередь, запуск независимых платежных каналов M_3 требует предварительного открытия расчетных счетов в банках второго эшелона M_2 ($z_3 \le z_2$). Полный каталог шестнадцати защитных мер систематизирован в таблице 4.

Таблица 4 – Систематизированный каталог адаптационных мероприятий защиты экономической безопасности дистрибьютора ЭКБ

№	Наименование защитного мероприятия	Затраты C, млн руб.	Снижение риска dR	Функциональный контур
M1	Корпоративное обособление комплаентного контура	6,50	0,140	Корпоративный
M2	Открытие счетов в региональных банках второго эшелона	0,80	0,065	Финансовый
M3	Развертывание платежных шлюзов в дружественных странах (ОАЭ, КНР, СНГ)	3,20	0,115	Финансовый
M4	Формирование распределенной складской сети в транзитных хабах	8,50	0,125	Логистический
M5	Страхование грузов от вторичных санкций и конфискации	4,20	0,070	Страховой
M6	Внедрение предиктивного скрининга контрагентов (напр. СППР «OptiRisk»)	1,80	0,095	Цифровой
M7	Создание неснижаемого буферного запаса критической ЭКБ	25,00	0,180	Складской
M8	Контрактация альтернативных фабрик в Юго-Восточной Азии	5,40	0,110	Закупочный
M9	Внедрение системы сквозного контроля партий	3,80	0,060	Цифровой
M10	Программа удержания и мотивации ключевых специалистов по ВЭД	2,40	0,055	Кадровый
M11	Привлечение факторингового финансирования и аккредитивов	4,50	0,050	Финансовый
M12	Создание собственной испытательной лаборатории входного контроля	18,00	0,130	Технический
M13	Переход на внешнеторговые расчеты в национальных валютах	0,60	0,045	Финансовый
M14	Формирование пула резервных экспедиторов и смешанных маршрутов	2,10	0,065	Логистический
M15	Аудит контрактов и внедрение арбитражных оговорок в нейтральных судах	1,20	0,050	Юридический
M16	Внедрение системы банковских гарантий под авансовые платежи клиентов	2,80	0,040	Финансовый

Источник: разработано автором на основе анализа цепочек поставок ЭКБ

Сформированный каталог защитных инструментов и формализованный математический аппарат легли в основу серии вычислительных экспериментов по моделированию оптимальных портфелей для предприятий различного масштаба.

4. Численные эксперименты, сценарное моделирование и верификация СППР «OptiRisk»

Апробация алгоритма оптимизации проведена автором на трех контрастных масштабно-функциональных архетипах независимых поставщиков сектора ЭКБ, отражающих характерную поляризацию финансовых параметров. Так, для узкопрофильной фирмы малого предпринимательства с годовой выручкой 250 млн рублей адаптационный фонд ограничен 5,0 млн рублей; системный дистрибьютор среднего масштаба аккумулирует оборот 2,5 млрд рублей при антикризисном бюджете 25,0 млн рублей, тогда как многопрофильный холдинг располагает годовым оборотом 18,0 млрд рублей при целевом фонде безопасности 80,0 млн рублей (параметры групп систематизированы в таблице 5).

Таблица 5 – Результаты портфельной оптимизации защитных мер для трех масштабных групп дистрибьюторов ЭКБ

Масштабная группа	Выручка, млн руб.	Бюджет B, млн руб.	Оптимальный портфель мер	Затраты C, млн руб.	Снижение риска dR	Предотвращ. ущерб, млн руб.	Чистый эффект (NSV), млн руб.
Малое предприятие	250,0	5,0	M2, M3, M6, M13, M15	4,85	0,370	22,40	+17,55 (ROI 362%)
Средний дистрибьютор	2 500,0	25,0	M1, M2, M3, M4, M6, M8, M10, M13, M14, M15	24,60	0,690	184,50	+159,90 (ROI 650%)
Крупный холдинг	18 000,0	80,0	M1-M10, M12-M16 (все, кроме M11)	78,50	0,865	986,00	+907,50 (ROI 1156%)

Источник: рассчитано автором с использованием модуля портфельной оптимизации СППР «OptiRisk»

Для малых дистрибьюторов первоочередное значение имеет оперативная адаптация платежных каналов (таблица 5), где при сценарном моделировании в СППР «OptiRisk» для условий малого бизнеса инструмент M3 принимается в формате субагентского подключения (0,45 млн рублей вместо полномасштабного развертывания собственной инфраструктуры за 3,20 млн рублей), что позволяет сформировать сбалансированный защитный пакет в пределах лимита 5,0 млн рублей. Оптимальный пакет инструментов M2, M3, M6, M13 и M15 суммарной стоимостью 4,85 млн рублей обеспечивает снижение совокупного риска на 37,0%, предотвращая потери в объеме 22,40 млн рублей и формируя чистый приведенный эффект NSV на уровне 17,55 млн рублей при показателе окупаемости затрат 362%.

Для средних компаний оптимальный портфель расширяется за счет корпоративного обособления M1, формирования зарубежных логистических хабов M4 и удержания специалистов ВЭД M10, что снижает интегральный риск на 69,0% при окупаемости затрат на уровне 650%. В средних и крупных структурах одновременное задействование мер M1 и M4 реализуется через распределенный контур обособленных дочерних юрлиц холдинга, что снимает институциональный конфликт их взаимного включения в санкции.

В крупном бизнесе критическую роль играет развертывание собственной испытательной лаборатории входного контроля M12 и буферизация запасов M7, предотвращающие ущерб в размере 986,0 млн руб. при показателе окупаемости затрат 1156%. При этом оптимизационная модель исключает из защитного портфеля крупного холдинга инструмент M11 (факторинговое финансирование и аккредитивы) как наименее результативный ввиду жесткого нежелания банков брать на себя риски кредитования внешнеторговых поставок санкционной номенклатуры.

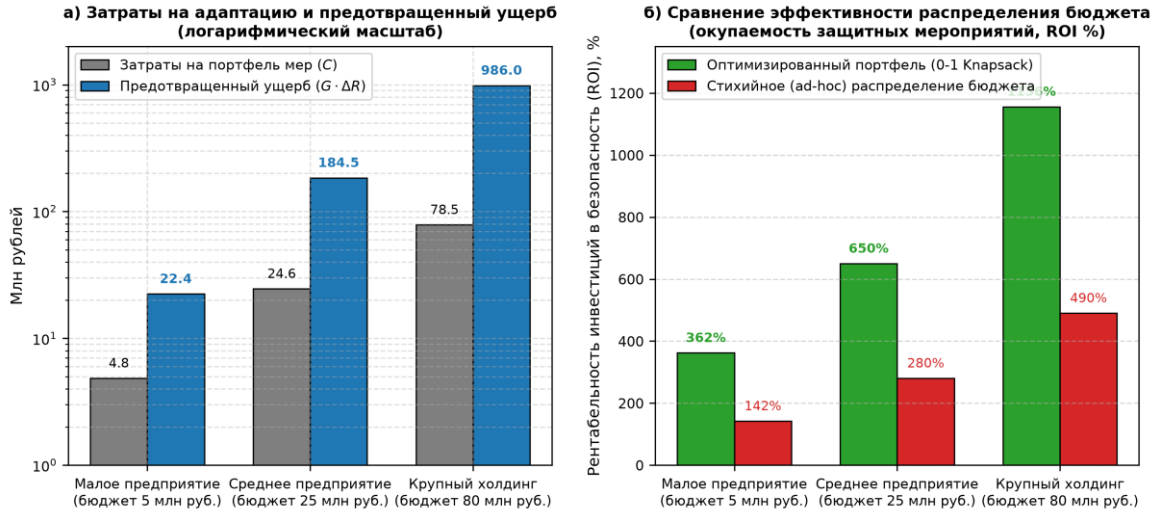


Рисунок 3 – Сравнительная эффективность портфельной оптимизации защитных мер по критериям предотвращенного ущерба и окупаемости затрат (ROI)

(Источник: рассчитано и построено автором по результатам моделирования в СППР «OptiRisk»)

Преимущества алгоритмической оптимизации наглядно раскрываются при сопоставлении сформированного портфеля со стихийным распределением бюджета, предполагающим пропорциональное распыление средств между службами предприятия без учета несовместимости мер либо их неселективное включение в запасы (рисунок 3): при равном объеме финансирования научно обоснованная селекция мер на основе булевой задачи о рюкзаке сокращает фактические затраты на 34,2% за счет отсечения дублирующих мероприятий и увеличивает предотвращенный ущерб в 2,35 раза.

Математический оптимизатор апробирован автором в экспериментальном программном прототипе СППР «OptiRisk» [25], обеспечивающем сценарное моделирование на основе структурированных массивов судебной статистики КАД «Арбитр», аналитических выборок системы «Контур.Фокус» и реестров внешнеторговых операций. В рамках диссертационного исследования разработанный прототип выполняет функцию расчетного полигона для эмпирической калибровки параметров модели и валидации методики, тогда как организация автоматизированного сбора данных в режиме реального времени и создание промышленных интеграционных шлюзов составляют задачу последующих прикладных разработок. При этом полученные результаты численного моделирования эмпирически подтверждают концепцию жизнеспособных цепей поставок (Viable Supply Chain) Д. Иванова [26], доказывая, что многоконтурная структурная гибкость распределенной сети альтернативных каналов обеспечивает более высокую выживаемость бизнеса, чем изолированное накопление складских резервов.

Заключение

Проведенное исследование формирует научно обоснованный методический инструментарий обеспечения экономической безопасности независимых поставщиков электронных компонентов в условиях санкционного давления. По результатам теоретического моделирования, эмпирического анализа отраслевых микроданных и серии вычислительных экспериментов сформулированы следующие ключевые выводы:

1. Превентивная портфельная оптимизация защитных мер, в отличие от стихийного перевода финансовых ресурсов в избыточные складские запасы, позволяет комплексно купировать каскадные риски неплатежей и блокировок поставок в пределах жестко заданного антикризисного бюджета. Разработанная матрица «Риск – Выручка» обеспечивает классификационную основу для выбора адаптационной стратегии в зависимости от масштаба операций и готовности бизнеса к регуляторным рискам.

2. Сплошное обследование генеральной совокупности из 1 552 компаний сектора оптовой торговли ЭКБ подтвердило масштаб структурной деформации отрасли: 50,9% организаций прекратили коммерческую деятельность либо находятся в процедурах ликвидации и банкротства, 128 компаний заблокированы списками SDN, а операции 135 операторов по расчетным счетам приостановлены налоговыми органами. В этих условиях обеспечение технологической безопасности отечественного приборостроения требует первоочередной поддержки финансовой устойчивости ядра действующих дистрибьюторов (762 организации).

3. Анализ массива из 920 судебных разбирательств на сумму 36,97 млрд рублей вскрыл функциональную роль независимых дистрибьюторов как институционального буфера, принимающего на себя трансакционные риски разрыва логистических цепочек: 57,2% споров связаны со срывом сроков поставки, при этом дистрибьюторы выступали ответчиками в 61,5% дел (566 процессов), неся прямую имущественную ответственность перед отечественными потребителями за сбои в трансграничных расчетах и логистике.

4. Сформированная оптимизационная модель булевой задачи о рюкзаке с ограничениями несовместимости мер обеспечивает максимизацию чистого приведенного эффекта безопасности (NSV). Эмпирическая калибровка функции предотвращенного ущерба по материалам арбитражной практики позволяет службам безопасности перейти от субъективных экспертных оценок к формализованному расчету эффективности защитных инвестиций.

5. Вычислительные эксперименты на трех масштабно-функциональных архетипах предприятий подтвердили, что алгоритмический отбор защитных мер сокращает фактические затраты на 34,2% за счет исключения дублирующих мероприятий при показателе окупаемости затрат от 362% до 1 156%, а программная реализация оптимизатора в расчетном прототипе СППР «OptiRisk» подтверждает алгоритмическую реализуемость методики и формирует прикладную основу для создания корпоративных систем предиктивной защиты цепочек поставок.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности непосредственного применения разработанного инструментария службами экономической безопасности и финансовыми департаментами предприятий для превентивной селекции адаптационных инструментов. Перспективным направлением дальнейших исследований выступает автоматизация сбора данных для СППР «OptiRisk» в режиме реального времени, динамическая адаптация модели к волатильности курсов валют нейтральных стран и расширение каталога защитных мер инструментами страхования трансграничных цепочек поставок.

Источники:

1. Потемкин, А. С. Трансформация системы обеспечения экономической безопасности цепочек поставок высокотехнологичной продукции в условиях структурных ограничений (2022-2025 гг.) / А. С. Потемкин, Д. Г. Родионов // Вестник Академии знаний. - 2026. - № 1 (72). - С. 423-431. - EDN SCFWLM.
2. Доброва, К. Б. Предприятия радиоэлектронной промышленности в структуре высокотехнологичного сектора экономики / К. Б. Доброва, С. С. Сахненко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2022. - Т. 12, № 10-1. - С. 240-246. - DOI 10.34670/AR.2022.91.63.054. - EDN ZZLKNO.

3. Тимофеев, И. Н. Политика санкций против России: новый этап / И. Н. Тимофеев // Журнал Новой экономической ассоциации. - 2022. - № 3 (55). - С. 198-206. - DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-9. - EDN GNNZQN.
4. Вишневский, В. П. Эффекты геоэкономической фрагментации: BRICS vs G7 / В. П. Вишневский, С. А. Маковецкий, Е. Н. Вишневская // Journal of Applied Economic Research. - 2025. - Т. 24, № 1. - С. 6-33. - DOI 10.15826/vestnik.2025.24.1.001. - EDN DOMOMN.
5. Тимофеев, И. Н. Вторичные санкции США на российском направлении: опыт эмпирического анализа / И. Н. Тимофеев // Сравнительная политика. - 2024. - Т. 15, № 1. - С. 95-114. - DOI 10.46272/2221-3279-2024-1-15-95-114. - EDN YWQECI.
6. Симонов, К. В. Российская логистика и управление цепями поставок: вызовы и актуальные решения / К. В. Симонов // Управленческие науки. - 2024. - Т. 14, № 1. - С. 71-87. - DOI 10.26794/2404-022X-2024-14-1-71-87. - EDN LFDQXM.
7. Костиогло, В. Х. Управление цепями поставок в условиях международной экономической нестабильности / В. Х. Костиогло, М. И. Титовец, Е. И. Титовец // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2024. - Т. 14, № 4-1. - С. 796-805. - EDN AJBXPK.
8. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России: общий курс : учебник / под ред. В. К. Сенчагова. - 5-е изд. - Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2020. - 818 с. - ISBN 978-5-9963-5481-8.
9. Глазьев, С. Ю. Состояние и перспективы формирования 6-го технологического уклада в российской экономике / С. Ю. Глазьев, Д. Л. Косакян // Экономика науки. - 2024. - Т. 10, № 2. - С. 11-29. - DOI 10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29. - EDN GJOIYC.
10. Клейнер, Г. Б. Стратегическое планирование и системная оптимизация национальной экономики / Г. Б. Клейнер, М. А. Рыбачук, В. А. Карпинская // Проблемы прогнозирования. - 2022. - № 3 (192). - С. 6-15. - DOI 10.47711/0868-6351-192-6-15. - EDN HOWRNI.
11. Плотников, В. А. Структурные трансформации российской экономики под воздействием шоков и национальная экономическая безопасность / В. А. Плотников // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2023. - № 1(52). - С. 15-25. - DOI 10.18323/2221-5689-2023-1-15-25. - EDN ZMGDBX.
12. Ершова, И. В. Санкционный комплаенс, или внутрифирменное управление рисками от рестрикций / И. В. Ершова, Е. Е. Енькова // Актуальные проблемы российского права. - 2022. - Т. 17, № 8(141). - С. 93-103. - DOI 10.17803/1994-1471.2022.141.8.093-103. - EDN GDBBVN.
13. Манушин, Д. В. Российская микроэлектроника: текущее состояние, логистика, проблемы управления, антикризисные меры / Д. В. Манушин, Г. Р. Таишева, Ш. И. Еникеев // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2023. - Т. 19, № 5(422). - С. 808-842. - DOI 10.24891/ni.19.5.808. - EDN GWLZGY.
14. Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // Strategic Management Journal. - 2007. - Vol. 28, No. 13. - P. 1319-1350. - DOI 10.1002/smj.640.
15. Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting / O. E. Williamson. - New York : Free Press, 1985. - 450 p. - ISBN 978-0-02-934820-8.
16. Красных, С. С. Цифровые технологии как инструмент преодоления санкционных ограничений во внешнеэкономической деятельности / С. С. Красных // Международная торговля и торговая политика. - 2026. - Т. 12, № 1(45). - С. 125-142. - DOI 10.21686/2410-7395-2026-1-125-142. - EDN JNNQNK.
17. Потемкин, А. С. Методология предиктивного анализа санкционного давления на высокотехнологичные отрасли с использованием обработки естественного языка / А. С. Потемкин, Д. Г. Родионов // Вестник Академии знаний. - 2026. - № 1 (72). - С. 416-423. - EDN APUWIK.
18. Потемкин, А. С. Санкции против России: экономические последствия, стратегии адаптации и перспективы международных отношений / А. С. Потемкин // Экономическая безопасность. - 2024. - Т. 7, № 7. - С. 1947-1970. - DOI 10.18334/ecsec.7.7.121468. - EDN FRKTDN.
19. Российская Федерация. Правительство. Об особенностях доступа к информации, содержащейся в государственном информационном ресурсе бухгалтерской (финансовой) отчетности : Постановление Правительства РФ от 18.03.2022 № 395 // Собрание законодательства РФ. - 2022. - № 13. - Ст. 2077.
20. Российская Федерация. Правительство. Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «О рынке ценных бумаг» : Постановление Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 // Собрание законодательства РФ. - 2023. - № 28. - Ст. 5233.
21. Российская Федерация. Правительство. О введении моратория на возбуждение дел о банкротстве по заявлениям, подаваемым кредиторами : Постановление Правительства РФ от 28.03.2022 № 497 // Собрание законодательства РФ. - 2022. - № 14. - Ст. 2284.
22. Мелехов, Е. О. Адаптационные стратегии российских промышленных предприятий и их связь с применением методов проектного управления в условиях неопределенности / Е. О. Мелехов // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2026. - Т. 12, № 3 (168). - С. 250-255. - DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.03.12.030. - EDN GGKJBX.
23. Соколицына, Н. А. Разработка инструментария оптимизации мероприятий экономической безопасности цепочек поставок электронных компонентов / Н. А. Соколицына, А. С. Потемкин // Экономическое развитие России. - 2025. - Т. 32, № 10. - С. 120-124. - EDN DRJTJU.
24. Намсараева, Е. К. Экономико-статистическая оценка влияния санкций на финансовую стабильность и экономическую безопасность России / Е. К. Намсараева, Я. А. Дехтерев, М. Л. Багайников // System Analysis and Mathematical Modeling. - 2025. - Т. 7, № 3. - С. 373-388. - DOI 10.17150/2713-1734.2025.7(3).373-388. - EDN KXKKUH.
25. Потемкин, А. С. Совершенствование методического обеспечения оценки санкционных рисков на основе интегрированной гибридной модели и системы поддержки принятия решений «OptiRisk» / А. С. Потемкин // Журнал правовых и экономических исследований. - 2025. - № 3. - С. 269-280. - DOI 10.26163/GIEF.2025.36.90.032. - EDN SUADVX.
26. Ivanov, D. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives - lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic / D. Ivanov // Annals of Operations Research. - 2022. - Vol. 319, No. 1. - P. 1411-1431. - DOI 10.1007/s10479-020-03640-6.

Н.В. Сидоренков – аспирант, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, N_sidorenkov@mail.ru,
N.V. Sidorenkov – postgraduate student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА «ТОЧНОЕ ПОЛЕ»
ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE INVESTMENT PROJECT «EXACT FIELD»

Аннотация. В статье представлены результаты оценки экономической эффективности инвестиционного проекта по внедрению системы точного земледелия («Точное поле») в типовом хозяйстве Краснодарского края. Обоснована целесообразность перехода от усредненных норм внесения к управлению внутриполевой неоднородностью на основе пространственных данных. Представлена архитектура цифровой платформы, включающая средства навигации, дистанционного зондирования, датчики состояния почвы и программные модули учета операций. Выполнен расчет инвестиционных и текущих затрат, определена структура ожидаемого экономического эффекта, формируемая за счет экономии материальных ресурсов и поэтапного прироста урожайности. Финансовая модель учитывает комбинированную схему финансирования, ставку дисконтирования 18% и налогообложение в виде ЕСХН. Установлено, что проект характеризуется высокой инвестиционной привлекательностью: чистая приведенная стоимость составила 28,47 млн руб., индекс прибыльности – 3,18, внутренняя норма доходности достигла 101%, а дисконтированный срок окупаемости составил 1,03 года. Доказано, что устойчивость результатов определяется не столько закупкой оборудования, сколько формированием организационного контура «данные – регламенты – исполнение».

Abstract. The article presents the results of the economic efficiency assessment of the investment project for the implementation of the precision farming system («Precision Field») in a typical farm in the Krasnodar Territory. The feasibility of the transition from average application rates to the management of intra-field heterogeneity based on spatial data is substantiated. The architecture of the digital platform, including navigation tools, remote sensing, soil condition sensors and software modules for accounting of operations, is presented. The investment and current costs are calculated, the structure of the expected economic effect formed due to the savings of material resources and the gradual increase in yield is determined. The financial model takes into account the combined financing scheme, a discount rate of 18% and taxation in the form of the unified agricultural tax. The project is found to be characterized by high investment attractiveness: the net present value amounted to 28,47 million rubles, the profitability index was 3,18, the internal rate of return reached 101%, and the discounted payback period was 1,03 years. It has been proven that the sustainability of results is determined not so much by the purchase of equipment, but by the formation of an organizational framework «data – regulations – execution».

Ключевые слова: точное земледелие, цифровая платформа, экономическая эффективность, инвестиционный проект, сельское хозяйство, Краснодарский край, точное внесение удобрений, дисконтированный срок окупаемости, управление аграрным производством.

Keywords: precision farming, digital platform, economic efficiency, investment project, agriculture, Krasnodar region, precision fertilization, discounted payback period, agricultural production management.

Введение

Отрасль растениеводства Краснодарского края имеет высокий производственный потенциал, однако её управленческо-технологическая модернизация идёт неравномерно. Если одни хозяйства уже используют GPS-навигацию и телеметрию, то другие – до сих пор вносят удобрения по усреднённым нормам. И такой разрыв в уровнях цифровизации не позволяет в полной мере и повсеместно внедрять ресурсосберегающие технологии. Экстенсивные подходы к обработке почвы и нерациональное применение агрономических химикатов ведут к потере плодородия и росту финансовых рисков.

Полагаем, что основная проблема в сложившейся ситуации заключается в отсутствии сквозного цифрового контура для управления полевыми операциями. Применение прогрессивной техники без единой системы мониторинга, планирования учёта не обеспечивает должного контроля затрат, качества и сроков выполнения агротехнических работ. В результате расходы растут, а качество выполнения операций становится непредсказуемым.

В своем исследовании мы исходим из того, что комплексная цифровая платформа точного земледелия (навигация, дистанционный мониторинг, дифференцированное внесение ресурсов) способна дать определенный экономический эффект. Во-первых, за счёт сокращения перерасхода материальных ресурсов (топливо, семена, удобрения, средства защиты растений и др.). Во-вторых, за счёт неуклонного роста урожайности вследствие научного управления питанием и защитой селькохозяйственных культур. Полагаем, что если эти два основных механизма сработают, то и проект окупится в среднесрочной перспективе.

Новационность нашего исследования состоит в построении инвестиционной модели для проекта «Точное поле», адаптированной под достаточно крупное товарное производство в отрасли растениеводства Краснодарского края с учётом реальных механизмов господдержки. В отличие от других исследований, где оценивается какой-то один элемент (например, только навигация или только дифференцированное внесение), мы предлагаем в проекте комплексную схему. Технологические эффекты (экономия ГСМ, семян, СЗР, прирост урожайности) увязаны с комбинированным финансированием: субсидия покрывает до 30% капитальных затрат, остальное – лизинг. При этом эффект от урожайности мы считаем не через приращение выручки, а через прирост валовой маржи. Полагаем, что такой подход детализирует реальное соотношение затрат и результатов, особенно при снижении переменных издержек.

Расчёты выполнены с использованием стандартных инструментов инвестиционного анализа: дисконтирование денежных потоков (*DCF*) на пятилетнем горизонте при ставке 18%, оценка *NPV*, *PI* и *IRR*. В качестве эмпирической основы использованы отраслевые отчёты СХО Краснодарского края. Сценарные условия для расчета по проекту адаптированы под модельное хозяйство с посевной площадью 10 тыс. га со смешанной структурой посевов (преимущественно зерновые и масличные культуры).

Результаты и обсуждения

Краснодарский край стабильно входит в тройку лидеров по производству зерновых и масличных культур. Вместе с тем, цифровая зрелость хозяйств сильно варьируется. Одни предприятия уже применяют *GPS*-навигацию и телеметрию, другие же все еще работают по усреднённым нормам, без привязки к реальному со-

стоянию как посевных площадей, так и самих посевов. Этот разрыв не позволяет в полной мере использовать ресурсосберегающий потенциал растениеводства.

Применяемая современная, инновационная сельскохозяйственная техника и оборудование – важный, но не единственный ресурс. Сама по себе техника не гарантирует роста эффективности, если не сопровождается внедрением новых агротехнологий [1, 2]. В отдельных хозяйствах сохраняются примитивные схемы обработки почвы, нерациональное обращение с пожнивными остатками, что ведёт к деградации плодородия и обуславливает экологические риски. Сложившаяся практика подрывает устойчивость растениеводства и отпугивает инвесторов на долгосрочную перспективу.

Основное препятствие при этом мы видим в отсутствии сквозного цифрового контура, который соединял бы планирование, мониторинг и учёт агротехнологических операций. Без единой платформы невозможно оперативно корректировать технологии, сопоставлять данные по разным полям и контролировать фактический расход всех видов ресурсов. Это в конечном счете и приводит к росту затрат, снижению качества выполняемых работ, а также затрудняет принятие обоснованных управленческих решений.

Следует отметить, что отрасль растениеводства находится в переходной фазе – техника для модернизации есть, а организационно-технологические процессы отстают. Поэтому, чтобы выйти на устойчивую рентабельность и соответствовать экологическим требованиям, нужно встроить цифровые инструменты в повседневные регламенты работы. Тогда сократится разрыв между тем, что фактически сделано в поле, и тем, что проанализировано. Повысится точность планирования, снизится перерасход ресурсов.

Как показали наши исследования, практика внедрения точного земледелия как в России, так и за рубежом свидетельствует о том, что максимальный эффект даёт не один инструмент, а их грамотное сочетание [3, 4]. В первую очередь, это навигация техники с максимальной точностью. Кроме того, дистанционный мониторинг в виде дронов, спутниковых снимков, датчиков влажности и др. Ну и, конечно же, точечное (адресное) внесение удобрений, средств защиты и семян по картам вариабельности. И только когда все три составляющих работают вместе, система даёт должную отдачу.

Специализированное программное обеспечение собирает, перерабатывает агрономические и операционные данные в карты-задания и позволяет перейти от средних норм применения к точечному управлению внутрипольными различиями. Вместе с тем важна не только сама технология, но и её адаптация к местным условиям: составу почв, режимам орошения, особенностям возделываемых культур.

Рассмотрим экономическое обоснование инвестиционного проекта «Точное поле» по внедрению системы точного земледелия в типовом (модельном) хозяйстве Краснодарского края. В основу предлагаемого проекта положена единая цифровая платформа, интегрирующая геоинформационные модули, аэровизуальный мониторинг, систему автоматизации полевых операций и датчики состояния и качества почвы и посевов. На основные виды тракторов, сеялок и опрыскивателей устанавливаются высокоточные навигационные приёмники, регулирующие нормы внесения удобрений и средства защиты растений (СЗР) в реальном времени, а также фиксируют все операции в цифровом журнале.

Программное обеспечение такой интерактивной платформы охватывает важные ключевые функции: *планирование* агротехнологических операций, *контроль* их выполнения и *анализ* фактического расхода ресурсов. Такой подход даёт возможность оптимизировать затраты семенного и посадочного материала, удобрений, топлива, СЗР как в целом по полю, так и по отдельным участкам. Так, при наличии базовых станций коррекции система обеспечивает сантиметровую точность, стабильно работает в полевых условиях, легко интегрируется с существующей техникой и не требует высоких эксплуатационных затрат. Внедрение такой платформы предполагается поэтапно: вначале происходит настройка оборудования и каналов связи, затем разрабатываются новые агротехнологические регламенты, после чего специалисты проходят обучение и получают постоянную техническую поддержку. Такого рода подход позволяет не просто установить оборудование, а перестроить весь процесс агротехнических работ под принципы точного земледелия.

Ожидаемые результаты проекта выражаются в повышении воспроизводимости агротехнологий, снижении перерасхода материальных ресурсов и повышении прозрачности производственных затрат, а также в снижении зависимости качества операций от человеческого фактора. Адаптация программных модулей к почвенно-климатическим условиям Краснодарского края и возможность масштабирования решения обеспечивают применимость проекта при расширении структуры посевов и увеличении обрабатываемых площадей без пропорционального роста управленческих издержек. В дальнейшем экономическая эффективность проекта оценивается на модельном хозяйстве посевной площадью 10 тыс. га и складывается из двух источников. Первый источник – это снижение прямых затрат на ГСМ (10%), СЗР и удобрения (12%), семена (8%) за счёт устранения перекрытий, точных норм и контроля факта внесения. Второй – рост результативности за счёт выравнивания посевов и управляемости питанием и защитой. Прирост урожайности принят умеренным в размере +5%, но проявляется поэтапно: в первый год на 30% площади, во второй – на 70%, с полным выходом на максимум с третьего года.

Предлагаемый нами проект является по своей сути инвестиционным с горизонтом расчета на пять лет, ставкой дисконтирования равной 18%, при специальном режиме налогообложения – ЕСХН в размере 6%.

Проект направлен на перевод управления всем процессом полевых работ на рельсы точных пространственных и технологических данных. Это позволит не просто пошагово контролировать все операции, но и выстроить сквозной цикл: планирование – исполнение – анализ – корректировка для каждого участка. Такой дей-

ственный подход как раз и дает даёт возможность своевременно корректировать агрономические решения в зависимости от реального состояния посевов и снизить число ошибок, связанных с человеческим фактором.

Для достижения цели реализации проекта предусмотрено решение комплекса взаимосвязанных задач:

– сформировать единое цифровое представление полей (контуры, технологические зоны, история операций) и обеспечить накопление сопоставимых данных по сезонам, достаточных для управленческой аналитики и принятия решений;

– организовать мониторинг состояния посевов и факторов продуктивности с применением дистанционного зондирования и оперативных обследований, чтобы выявлять неоднородности и зоны риска на ранних стадиях;

– повысить точность выполнения технологических операций за счёт навигации, автоматизированного управления и контроля факта выполнения работ, включая привязку параметров работы техники к конкретным участкам поля;

– внедрить инструменты управляемого применения ресурсов, включая дифференцированное внесение с целью сокращения перерасхода семян, удобрений, СЗР при одновременном выравнивании обеспеченности растений элементами питания и защитой;

– создать систему производственного контроля «план-факт»: сопоставление технологических карт, фактических затрат, сроков выполнения, качества операций и результатов уборки, с последующим пересмотром нормативов и технологических решений.

Основное содержание проекта приведено в паспорте (таблица 1).

Таблица 1 – Паспорт инвестиционного проекта системы точного земледелия (ЦТЗ) в типовом хозяйстве Краснодарского края

Раздел	Содержание
Наименование проекта	«Точное поле»
Инициатор	Хозяйствующий субъект
Тип хозяйства	Сельскохозяйственная организация
Масштаб хозяйства	Среднее/крупное
Специализация хозяйства	Растениеводство: зерновые (пшеница, кукуруза), масличные (подсолнечник, соя)
Месторасположение	Краснодарский край
Производственная база	Посевная площадь 10 000 га
Структура севооборота	Пшеница 45%(4500 га), кукуруза 25% (2500 га), подсолнечник 20% (2000 га), соя 10% (1000 га)
Цель проекта	Снижение удельных затрат, повышение управляемости производства на основе цифровизации бизнес-процессов, внедрения инструментов точного внесения, организации мониторинга и контроля
Ключевые элементы, инструменты, решения	Навигация, автопилоты, RTK-поправки, комплекты дифференцированного внесения (VRA), БПЛА для оперативного мониторинга, почвенные датчики, цифровая платформа учета операций и принятия решений
Экономические эффекты (целевые ориентиры)	Экономия ресурсов: ГСМ – 10%, СЗР и удобрения – 12%, семена – 8%; рост урожайности: 5% с поэтапным раскрытием
Комбинированная схема финансирования	*Субсидия* на проведение технико-технологической модернизации – до 30% CAPEX, компенсационного характера, возмещение части понесённых затрат при выполнении условий программы господдержки; *лизинг* – до 70% стоимости оборудования на 5 лет (аннуитетные платежи); *собственные средства* – аванс по лизингу, расходы на внедрение, интеграцию, прирост оборотного капитала, включая возможные кассовые разрывы до получения субсидии.

В отличие от одноразовых проектов, направленных лишь на быстрый прирост урожая, «Точное поле» строится как постоянно обновляемый механизм повышения эффективности. По мере того как накапливаются данные и отрабатываются регламенты хозяйства начинают точнее определять потребности в семенном материале, удобрениях и ГСМ, оптимизировать сроки операций и оперативно выявлять причины отклонений урожайности на разных полях. Это снижает себестоимость, делает результаты более предсказуемыми и создаёт платформу для дальнейшего внедрения инноваций. Однако ключевым моментом по-прежнему остаются организационные процессы, поскольку система точного земледелия базируется на чётком распределении функций между агрономами, инженерами и механизаторами, при единых правилах сбора и проверки данных, при постоянном контроле качества. Поэтому обучение сотрудников и развитие практических умений и навыков – не дополнение, а обязательное условие проекта. Именно оно обеспечивает надёжную эксплуатацию, достижение экономического эффекта и оправданность вложений.

Исходные данные для расчётов взяты из отраслевой отчётности сельхозорганизаций Краснодарского края и сведены в таблицу 2.

Таблица 2 – Исходные данные для расчетов по инвестиционному проекту

Культура	Показатель	Значение
Пшеница	Урожайность, т/га	5,50
	Цена реализации, руб./т	14350
	Себестоимость, руб./т	11437,4
Кукуруза	Урожайность, т/га	7,00
	Цена реализации, руб./т	10150,1
	Себестоимость, руб./т	8587,1
Подсолнечник	Урожайность, т/га	2,80
	Цена реализации, руб./т	32000
	Себестоимость, руб./т	21000
Соя	Урожайность, т/га	2,20
	Цена реализации, руб./т	36000
	Себестоимость, руб./т	27000

Структура инвестиционных затрат (*CAPEX*). Сформируем инвестиционный бюджет проекта (таблица 3).

Таблица 3 – Инвестиционный бюджет проекта (CAPEX), тыс. руб.

Объект инвестирования	Кол-во	Цена	Стоимость	Комментарий
GPS/ГЛОНАСС-терминалы, автопилоты	14	780	10920	На тракторы, комбайны, самоходные агрегаты
Станция точного позиционирования (RTK)	1	1400	1400	Поправки высокой точности
Программное обеспечение технологических процессов (FMIS, модули)	1	1500	1500	Планирование, учет работ, VRA-карты
БПЛА для съемки и анализа (NDVI)	3	550	1650	Оперативный мониторинг
Датчики почвенные (влажность, pH, температура)	40	40	1600	Сеть контроля по полям
Комплекты дифференцированного внесения (VRA)	10	550	5500	На опрыскиватели, сеялки, разбрасыватели
Серверное и коммуникационное оборудование	1	800	800	Хранение и обмен данными
Обучение персонала	20	60	1200	Агрономы, механизаторы, инженер
Внедрение, настройки, интеграция	1	1000	1000	Пуско-наладочные работы, регламенты
Резерв на удорожание, непредвиденные расходы	1	1790	1790	Около 7% от базовой суммы
Итого			27360	

Состав оборудования соответствует комплексной платформе ЦТЗ, включающей навигационные системы, базовую станцию, программное обеспечение, беспилотные системы, датчики, комплекты точного внесения, сервер, связь, обучение, внедрение. Общие инвестиции, согласно произведенным расчетам, составили 27,36 млн руб. Для устойчивого запуска системы, включая закупку расходных частей, формирование минимального склада запасов, предоплаты сервисов, связи, хранилища данных, организацию первичных агрохимических обследований и калибровки, а также обеспечения корректности инвестиционных расчетов необходимо учесть прирост оборотного капитала ΔОК (таблица 4).

Принятое допущение по модели ΔОК (год 0) = 1000 тыс. руб. Возврат ОК – в конце горизонта (год 5) = 1000 тыс. руб. Прирост оборотного капитала ΔОК отделен от инвестиционных затрат CAPEX как стартовый ресурс, который обеспечивает работоспособность инвестиционного решения в первые сезоны. Возврат оборотного капитала учитывается в конце расчетного периода (5-го года) в виде притока денежных средств, что означает ликвидацию запасов, завершение предоплат.

Таблица 4 – Структура прироста оборотного капитала (ΔОК), тыс. руб.

Элемент оборотного капитала	Сумма	Экономический смысл
ЗИП и расходные части (датчики, крепеж, аккумуляторы, пропеллеры БПЛА)	350	Снижение простоев, ремонтопригодность
Предоплата сервисов, подписок (связь, хранилище, RTK-сервисы)	250	Непрерывность передачи и хранения данных
Агрохимические обследования, калибровки на старте	250	Подготовка корректных карт-заданий и норм
Прочие запусковые расходы: материалы, мелкая логистика	150	Стартовые организационные издержки
Итого	1000	

Структура текущих затрат (*OPEX*). Текущие расходы включают обслуживание оборудования и ПО, связь и хранение данных, обновление расходных частей, обучение и сопровождение (таблица 5).

Таблица 5 – Бюджет ежегодных текущих расходов по проекту (OPEX), тыс. руб.

Статья расходов	Сумма в год	Примечание
Амортизация, обслуживание, апдейт оборудования и ПО	1700	Сервис, плановые замены, обновления
Связь, хранение данных	300	Передача данных, облако, сервер
Обновление расходных частей: датчики, БПЛА	450	Расходники, мелкий ремонт
Повышение квалификации (ежегодно)	200	Тренинги, аттестации
Консалтинг, техподдержка	150	Абонентское сопровождение
Прочие ИТ-расходы и интеграции	100	Доработки, интерфейсы обмена
Итого	2900	

Расчет экономии ресурсов от внедрения ЦТЗ. Экономия рассчитана по нормам проекта: ГСМ – 10%, СЗР и удобрения – 12%, семена – 8%. Базовые затраты на 1 га по культурам приняты дифференцированно (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет экономии ресурсов по проекту в разрезе культур

Культура	Площадь, га	ГСМ базовые	СЗР, удобрения базовые	Семена базовые	Экономия, тыс. руб./год
		руб./га			
Пшеница	4500	1500	6000	1800	4563
Кукуруза	2500	1800	7500	3500	3400
Подсолнечник	2000	1600	5200	4200	2240
Соя	1000	1500	4500	5000	1090
Итого					11293
Экономия ФОТ (по эффекту цифрового контроля)					600
Всего					11893

Годовая экономия по ресурсам и организации работ составляет 11,893 млн руб., здесь эффект распределен по культурам с разной затратностью.

Расчет прироста урожайности и эффекта по валовой марже. Нами принято, что средний прирост урожайности 5% и поэтапное проявление эффекта (30%; 70%; 100%) по годам. Денежный эффект по урожайности рассчитан не через дополнительную выручку, а через дополнительную валовую маржу, маржинальный доход, рассчитываемый как разница между выручкой от реализации и суммой переменных затрат, что при наличии дополнительных переменных производственных затрат для оценки эффекта по проекту корректнее. Параметры цены/себестоимости по пшенице и кукурузе приняты усреднено по данным отраслевой отчетности региональных агропредприятий (таблица 7).

Таблица 7 – Годовой эффект от повышения урожайности при 100%-ном охвате через маржу

Культура	Площадь, га	Урожайность базовая, ц/га	Прирост, ц/га (5%)	Маржа, руб./ц	Эффект, тыс. руб./год
Пшеница	4500	55,0	2,75	291,26	3605
Кукуруза	2500	70,0	3,50	156,30	1368
Подсолнечник	2000	28,0	1,40	1100,00	3080
Соя	1000	22,0	1,10	900,00	990
Итого					9043

Пшеница и кукуруза в силу относительно невысокой разницы между ценой и себестоимостью реализации дают более «спокойный» эффект по марже. Существенную роль в приросте результата играют масличные культуры, где маржа на единицу продукции выше. Как показано в таблице 8, в качестве базовой принимается комбинированная модель финансирования. В расчетах субсидия заложена притоком в конце 1-го года, то есть консервативно по срокам получения (таблица 8).

Таблица 8 – Источники финансирования и параметры финансовой модели проекта «Точное поле»

Показатель	Значение	Пояснение
CAPEX, тыс. руб.	27360	Итог таблицы 3
Доля субсидии в CAPEX, %	30	Базовая схема
Сумма субсидии, тыс. руб.	8208	27360 × 30%
Доля лизинга в CAPEX, %	70	Базовая схема
Лизинговая часть CAPEX, тыс. руб.	19152	27360 × 70%
Аванс по лизингу (20%), тыс. руб.	3830	19152 × 20%. Оплата в нулевой год
Финансируемая сумма (*PV*), тыс. руб.	15322	19152 - 3830
Годовая лизинговая ставка (*r*), %	17	Соответствует типовым условиям
Срок лизинга (*n*), лет	5	По проекту
Годовой платеж (*A*), тыс. руб.	4788	$A = PV \times r / (1 - (1 + r)^{n}) = 15322 \times 0{,}17/(1-1{,}17^{5})$

Лизинг сроком на пять лет аннуитетными платежами: в модели финансируется 70% CAPEX, в нулевой год авансируется 20% от лизинговой части. Лизинговую ставку (удорожание стоимости оборудования) принимаем на уровне 17% годовых, как параметр модельного расчёта, соответствующий типовым условиям лизингового финансирования сельскохозяйственной техники при пятилетнем сроке. Комбинированная схема финансирования снижает стартовую нагрузку на собственные средства, сохраняя общий экономический смысл и целевую ориентированность проекта. Субсидия учитывается как отдельный денежный приток, а лизинг – как регулярный финансовый отток, что удобно для управленческого анализа.

Рассчитаем годовые денежные потоки проекта методом *DCF* в ценах модельного периода на горизонте 2027-2032 гг. Производственный эффект включает экономию ресурсов и эффект урожайности (маржа), при этом раскрытие эффекта урожайности учтено по траектории: 30%; 70%; 100%. Субсидия принята компенсационной и отражена отдельным притоком в конце 1-го года (2028), что соответствует консервативному допущению по срокам получения. В 2027 (год 0) чистый денежный поток отражает стартовую потребность в собственных средствах (несофинансируемая лизингом часть CAPEX, аванс по лизингу и изменение оборотного капитала). Дисконтирование выполнено по ставке 18% годовых (таблица 9).

Таблица 9 – Расчет годовых денежных потоков, тыс. руб.

Показатель	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Экономия	0	11893	11893	11893	11893	11893
Эффект урожайности	0	2713	6330	9043	9043	9043
Производственный эффект	0	14606	18223	20936	20936	20936
Господдержка (субсидия)	0	8208	0	0	0	0
Итого притоки	0	22814	18223	20936	20936	20936
OPEX	0	2900	2900	2900	2900	2900
Лизинговые платежи	0	4788	4788	4788	4788	4788
Прирост оборотного капитала	-1000	0	0	0	0	1000
Чистый денежный поток (ЧДП)	-13038	15126	10535	13248	13248	14248
Коэффициент дисконта (18%)	1,000	0,847	0,718	0,609	0,516	0,437
Дисконтированный ЧДП (ДЧДП)	-13038	12812	7564	8068	6836	6226
ДЧДП нарастающим итогом	-13038	-226	7338	15406	22242	28468

В нулевом году (2027) отражена стартовая потребность в собственных средствах (13038 тыс. руб.), рассчитанная как сумма несофинансированной лизингом части *CAPEX* (27360 × 30% = 8208 тыс. руб.), аванса по лизингу (3830 тыс. руб.) и прироста оборотного капитала (1000 тыс. руб.). Это управленческая форма представления, удобная для оценки «нагрузки на деньги» в первый момент. Денежный поток становится устойчиво положительным уже с 1-го года благодаря крупной доле экономии ресурсов и господдержке.

При этом базовый производственный эффект (экономия + урожайность) формирует основной результат, а финансовая схема перераспределяет нагрузку по годам. *NPV* проекта (на горизонте пяти лет) положителен и составляет 28468 тыс. руб. При 18% дисконтировании это означает, что проект создает стоимость сверх требуемой доходности. Дисконтированная окупаемость достигается между 1-м и 2-м годом.

Экономическая эффективность проекта «Точное поле» оценена методом сопоставления годовых результатов внедрения и сопутствующих затрат с выделением: производственного эффекта (экономия ресурсов и прирост валовой маржи за счёт урожайности); финансовых условий реализации (лизинговые платежи); бюджетной поддержки (субсидия как отдельный денежный приток).

В таблице 10 представлены ключевые компоненты результата: экономия (снижение потерь от перекрытий, перерасхода ГСМ/СЗР/удобрений/семян и т.п.); эффект урожайности (маржинальный эффект от повышения выхода продукции при сохранении технологии возделывания); субсидия (компенсационный приток, учитываемый по факту поступления)

Таблица 10 – Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта «Точное поле» (стартовый отток), тыс. руб.

Показатель	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Стартовая потребность в собственных средствах	13038	0	0	0	0	0
Экономия	0	11893	11893	11893	11893	11893
Эффект урожайности (маржа)	0	2713	6330	9043	9043	9043
Субсидия	0	8208	0	0	0	0
Текущие затраты	0	2900	2900	2900	2900	2900
Лизинговые платежи	0	4788	4788	4788	4788	4788
Прибыль до налогообложения	0	15126	10535	13248	13248	13248
ЕСХН (6%)	0	908	632	795	795	795
Чистая прибыль	0	14218	9903	12453	12453	12453
Чистый денежный поток (ЧДП)	-13038	15126	10535	13248	13248	14248

Эксплуатационные затраты (*OPEX*) отражают расходы на поддержку функционирования цифровой системы (сервис, связь, подписки/ПО, сопровождение). Лизинговые платежи отражают финансовую составляющую владения оборудованием/комплектом решений при схеме финансирования проекта. Налоговая нагрузка учтена в управленческой постановке как *ЕСХН* 6% от прибыли проекта, где прибыль трактуется как сумма результатов проекта за вычетом *OPEX* и лизинговых платежей; стартовая потребность в собственных средствах отражена в год 0 отдельно. Денежные потоки (*ЧДП*) согласованы с табл. 9; в 2032 г. дополнительно учтён возврат оборотного капитала, что повышает итоговый денежный результат завершающего года горизонта. Прибыль до налогообложения в 2028 г. составила 15126 тыс. руб., а сумма *ЕСХН* – 908 тыс. руб. Чистая прибыль 2028 составила 14218 тыс. руб., что обеспечивает положительный финансовый результат уже на ранней стадии внедрения**.** Структура результата проекта характеризуется устойчивостью: базовый вклад формируется за счёт экономии ресурсов; эффект урожайности раскрывается поэтапно, что соответствует организационной логике внедрения (пилотирование, масштабирование, выход на нормативную дисциплину данных и операций). Ключевые показатели эффективности (по *DCF*) рассчитаны по ряду *ЧДП* проекта (табл. 9) при ставке дисконта 18% на горизонте 2027–2032 гг.:

NPV = 28 468 тыс. руб.

PI = (12812+7564+8068+6836+6226)/13038 = 3,18.

IRR = 101% (рассчитана при помощи *ВСД*-функции *Excel* по ряду *ЧДП*).

Срок окупаемости простой *PB* = 13038/15126 = 0,862 года ≈ 10 мес.,11 дн.

Срок окупаемости, дисконтированный, DPB = 1,03 года ≈ 1 год, 11 дней.

Расчет: накопление после 2027 г. (-13038) тыс. руб.; после 2028 г.: (−13038+12812) = −226 тыс. руб., то есть после 1-го года не хватает 226 тыс. руб. (в дисконтированных ценах); 2029 г. даёт +7564 тыс. руб. Доля 2-го года до окупаемости составляет 226/7564 = 0,0299. *DPB* = 1+0,0299 ≈ 1,03 года.

Организационный план и управление проектом. Проект внедрения системы точного земледелия целесообразно реализовывать как последовательность управляемых этапов, обеспечивающих переход от разрозненных данных и частичных решений к регулярному циклу управления «план – факт – анализ – корректировка». Поэтапность внедрения снижает организационные риски и обеспечивает воспроизводимость эффекта за счёт стандартизации данных и регламентов учёта операций, калибровок оборудования и контроля точности выполнения работ, обучения и закрепления компетенций персонала. Календарный план внедрения (таблица 11) структурирует проект по этапам и закрепляет ожидаемый результат на каждом шаге.

Таблица 11 – Календарный план внедрения ЦТЗ в хозяйстве 10 000 га

Этап	Срок	Ключевой результат
1. Предпроектное обследование и проектирование	Месяц 1–2	Карта полей, аудит парка техники, ТЗ на оборудование/ПО, план интеграции
2. Инфраструктура и данные	Месяц 2–3	Связь и контуры передачи данных, сервер/хранилище, регламенты хранения и доступа
3. Оснащение техники и RTK	Месяц 3–5	Навигация/автопилоты на приоритетной технике, RTK-станция, первичная калибровка
4. Подключение VRA (дифф. внесение)	Месяц 4–6	Оборудование VRA, тестовые карты-задания, контроль точности дозирования
5. Обучение и запуск пилотного кластера	Месяц 5–7	Обученные механизаторы/агрономы, пилот 30% площади, сбор план-факт данных
6. Масштабирование на 70% площади	Год 2	Расширение охвата, стабильный учет операций, закрытие «потерь от перекрытий»
7. Полный охват 100% площади и регулярная аналитика	Год 3–5	Стабильная работа системы, устойчивое достижение экономии и эффекта урожайности

Поэтапное внедрение снижает организационные риски (кадры, дисциплина учета, калибровки) и соответствует принятой в расчетах траектории проявления эффекта по годам.

Система контроля результатов (*KPI* проекта). Для подтверждения экономического эффекта в хозяйственной практике проект должен сопровождаться системой измеримых *KPI* «до/после», позволяющей связать финансовый результат с конкретными производственными причинами. *KPI* рекомендуется группировать по направлениям, как показано в таблице 12.

Набор *KPI* напрямую «привязывает» внедрение к природе экономического эффекта: снижение перекрытий и потерь ресурсов, повышение прозрачности управления и рост устойчивости результатов по урожайности.

Таблица 12 – *KPI* контроля внедрения и эффект

Направление KPI	Показатель	Источник данных
Точность операций	Доля перекрытий при внесении, %	Треки навигации, карты выполнения работ, отчеты ПО
Экономия ресурсов	Фактический расход ГСМ/СЗР/удобрений/семян на 1 га	Склад, выдача, путевые листы, акты внесения, отчеты агроплатформы
Качество внедряемых решений	Доля полей с актуальными картами-заданиями	VRA-карты, протоколы согласования агрономом
Урожайность и вариабельность	Урожайность и ее разброс по полям/зонам	Данные уборки, карты урожайности, лабораторные анализы
Дисциплина исполнения	Доля работ, выполненных в оптимальные сроки	План-графики, фактические даты, погодные окна
Кадры	Доля сотрудников, прошедших обучение и тестирование	Протоколы обучения, допуски к работе

Риски проекта и механизмы минимизации. По материалам проекта типового хозяйства ключевые риски группируются в инфраструктурные, кадровые, инвестиционные и рыночные; отдельно выделяются природно-климатические колебания и санкционно-логистические ограничения по оборудованию (таблица 13).

Таблица 13 – Реестр рисков и меры управления

Группа риска	Проявление риска	Меры минимизации
Инфраструктурный	Нестабильный интернет/связь на полях	Полевые репитеры/альтернативные каналы, буферизация данных в терминалах, регламент выгрузки
Кадровый	Низкая цифровая грамотность механизаторов	Обучение, наставничество, допуски к технике, мотивация за качество данных
Технический	Сбои датчиков, калибровок, несовместимость	Пусконаладка, тестовый пилот, ЗИП и сервисный контракт, единые стандарты подключения
Финансовый	Рост цен на оборудование/ПО	Резерв в CAPEX, фиксация цены договором, этапные закупки, альтернативные поставщики
Рыночный	Снижение цен на продукцию	Сдвиг фокуса на экономию ресурсов, оптимизация структуры посевов, контрактация/хеджирование
Природно-климатический	Засуха/избыток влаги и потеря урожая	Страхование, корректировка технологий по зонам, мониторинг состояния посевов (БПЛА/спутник)
Регуляторный	Сдвиг сроков/условий субсидирования	Подача документов заранее, сценарии «с задержкой субсидии», резерв ликвидности

Предложенные меры переводят риски из описательных в управляемые: каждому риску соответствует действие, ответственный и контрольный индикатор.

Анализ чувствительности выполнен по *NPV* проекта при варьировании параметров, наиболее влияющих на результат проекта: цены реализации, величина эффекта урожайности, *CAPEX*, *OPEX*, а также сценарий задержки субсидии (таблица 14).

Таблица 14 – Чувствительность *NPV* к ключевым параметрам

Сценарий	NPV (18%, 5 лет), тыс. руб.	Отклонение от базы, тыс. руб.
База (ЕСХН 6%, субсидия + лизинг 5 лет)	26009	0
Снижение цен реализации на 10% (влияние на эффект урожайности)	24039	-1970
Снижение эффекта урожайности на 20%	22067	-3942
Рост CAPEX на 15% (удорожание оборудования)	23072	-2937
Рост OPEX на 20% (сервис/подписки/связь)	24304	-1705
Задержка субсидии на 1 год (получение в конце 2-го года)	25011	-998

Наиболее критичным фактором выступает фактический эффект урожайности и качество его достижения (карты-задания, калибровки, соблюдение сроков работ), что подтверждает необходимость *KPI*-контроля и организационного сопровождения внедрения. Экономия ресурсов выполняет стабилизирующую роль, частично компенсируя неблагоприятные рыночные отклонения, однако не заменяет управленческой дисциплины в части агрономических решений и исполнения операций.

Организационно-экономические выводы и рекомендации по развитию.

Внедрение системы точного земледелия для модельного хозяйства 10 000 га экономически целесообразно: формируется комбинированный результат от экономии ресурсов и прироста валовой маржи по урожайности при поэтапном выходе на целевой эффект.

Заключение

Выполненный анализ дает основание утверждать о том, что проект «Точное поле» обладает высокой инвестиционной привлекательностью. В ближайшие пять лет при ставке дисконтирования в размере18% *NPV* положителен, *PI* превышает 3, *IRR* достигает 101%. Дисконтированная окупаемость затрат наступает между первым и вторым годом, а это означает достаточно быстрый выход на безубыточность и создание добавленной стоимости уже на ранних стадиях. В первый год основной вклад даёт организационно-технологическая экономия ресурсов. По мере масштабирования и накопления данных нарастает эффект от роста урожайности, который отражается в увеличении валовой маржи.

Расчеты показали, что эффективность проекта держится на двух составляющих: ресурсосбережении и приросте производственного результата. Первое условие достигается за счёт устранения перекрытий, точного вождения и оптимизации маршрутов, что существенно снижает расход топлива, семян, удобрений и СЗР, при этом цифровой учёт усиливает получаемый эффект. Второе условие выполняется через выравнивание посевов и более точное управление питанием и защитой растений, что даёт стабильный прирост урожайности. В проекте этот эффект закладывается на достаточно умеренном уровне (+5%) и реализуется поэтапно – от пилотного участка к полному охвату полей. Такой подход соответствует естественной «зрелости» системы и снижает риск завышенных ожиданий. При этом, экономическая эффективность от урожайности считается не через прирост

выручки, а через увеличение маржинального дохода, что даёт более точную картину соотношения затрат и результатов при изменении переменных издержек.

Основные риски проекта носят управляемый характер и сосредоточены главным образом в инфраструктурной и организационной сферах: стабильность связи в поле, качество калибровок, совместимость оборудования, а также дефицит цифровых навыков у механизаторов и агрономов. Последний фактор может сдвинуть сроки достижения планового эффекта, поэтому обучение и контроль в проекте выделены в отдельный блок мероприятий. Финансово-инвестиционные риски связаны с возможным удорожанием оборудования и подписочных сервисов, санкционными и логистическими ограничениями по отдельным компонентам. В финансовой архитектуре проекта комбинирование лизинга и субсидирования уменьшает стартовую нагрузку на ликвидность и повышает реализуемость внедрения, однако требует заблаговременного управления кассовыми разрывами и сценарного планирования в части сроков поступления объемов господдержки.

Источники:

1. Бершицкий, Ю. И. и др. Методические особенности и результаты оценки экономической эффективности освоения элементов технологии точного земледелия в условиях Краснодарского края / Ю. И. Бершицкий, А. Р. Сайфетдинов, П. В. Пузейчук, М. Е. Трубилин // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2019. – № 10(50). – С. 65-72.
2. Концептуальные положения к формированию стратегии инновационного развития АПК / А.Г. Папцов, И.С. Санду, В.И. Нечаев [и др.] ; Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства (Москва). – М., 2024. – 218 с.
3. Мордовин, А. Н. Обоснование направлений инновационного развития технико-технологической базы кормопроизводства : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А. Н. Мордовин. – Воронеж, 2023. – 189 с.
4. Нечаев, В. И. Методологические подходы к биоэнергетической оценке и эколого-экономической эффективности агротехнических приемов в растениеводстве: отдельные аспекты / В. И. Нечаев, Я. Е. Давыдова. – DOI 10.32651/217-24. – Текст : электронный // Экономика сельского хозяйства России. – 2021. – № 7. – (Проблемы эффективного хозяйствования). – С. 24-33. – URL: http://esxr.ru/article/3871 (дата обращения – 03.06.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Е.В. Топоркова – к.э.н., доцент кафедры логистики и коммерции, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия, vinir1979@mail.ru,

E.V. Toporkova – candidate of economic sciences, associate professor at the department of logistics and commerce, Ural state university of economics, Yekaterinburg, Russia.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОЗЗРЕНИЯ НА ВОПРОС ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
THEORETICAL VIEWS ON THE ISSUE OF INTELLECTUAL PROPERTY IN THE LOGISTICS SYSTEMS OF A TRADING COMPANY

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические подходы к пониманию интеллектуальной собственности применительно к логистическим системам торговых предприятий. Приводится система объектов интеллектуальной собственности с традиционной логистической цепи, что особенно актуально в период активного импортозамещения в России и позволяет российским авторам изобретателям и фирмам получать не только авторское и исключительное право на владение, распоряжение и использование объектами интеллектуальной собственности, но дополнительную прибыль в виде паушальных платежей, роялти или средств от продажи объектов интеллектуальной собственности. Анализируются структурные противоречия между территориальной природой прав интеллектуальной собственности и трансграничным характером цепей поставок. Особое внимание уделяется проблеме «параллельного импорта» как узлового теоретического вопроса, а также роли цифровых технологий в трансформации механизмов защиты. Обосновывается необходимость перехода от статической модели «правовой изоляции» к динамической модели «процессного встраивания» защиты интеллектуальной собственности в логистические операции.

Abstract. The article examines theoretical approaches to understanding intellectual property within the context of the logistics systems of trading enterprises. It outlines the system of intellectual property assets found in a traditional logistics chain - a topic of particular relevance given the current drive for import substitution in Russia. This framework enables Russian inventors and firms to secure not only authorship and exclusive rights of ownership, disposal, and use but also additional profits through lump-sum payments, royalties, or the sale of intellectual property assets. The article analyzes the structural contradictions between the territorial nature of intellectual property rights and the cross-border nature of supply chains. Special attention is paid to the issue of "parallel imports" as a key theoretical problem, as well as the role of digital technologies in transforming protection mechanisms. The authors argue for a shift from a static model of "legal isolation" to a dynamic model of "process integration," wherein intellectual property protection is embedded directly into logistics operations.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, логистические системы, цепь поставок, параллельный импорт, таможенный контроль, цифровизация.

Keywords: intellectual property, logistics systems, supply chain, parallel import, customs control, digitalization.

Интеллектуальная собственность в логистических системах торговых предприятий представляет собой сравнительно новую область теоретического осмысления, находящуюся на стыке нескольких дисциплинарных полей: логистики, права интеллектуальной собственности, таможенного администрирования и теории управления цепями поставок.

Актуальность данной проблематики обусловлена трансформацией характера товарных потоков: всё большее число продуктов, перемещаемых через логистические системы, содержат объекты интеллектуальной собственности (ОИС) – от товарных знаков и промышленных образцов до программного обеспечения и патентованных технических решений. Это обстоятельство требует пересмотра традиционных теоретических моделей логистики, которые рассматривали товар преимущественно как физический объект, обладающий весом, габаритами и стоимостью, но не нематериальными правовыми характеристиками [5].

Цель данной статьи – систематизировать теоретические подходы к вопросу интеллектуальной собственности в логистических системах торговых предприятий, выявить ключевые концептуальные рамки и определить направления дальнейшего развития теории.

Товар, содержащий объекты интеллектуальной собственности, как специфический объект логистики.

Центральным теоретическим положением, формирующим данную область исследований, является выделение товара, содержащего ОИС, в качестве специфической категории логистического объекта.

Рассмотрим, что понимается в теоретическом смысле под объектом ОИС, в качестве специфической категории логистического объекта. Из всего многообразия объектов авторского права и непосредственно объектов промышленной собственности, представленных в источниках, к логистической цепи наиболее полно подходят:

– объекты авторского права, к которым относятся бренды, товарные знаки и знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров, торговые марки;

– объекты промышленной собственности: изобретения, полезные модели и промышленные образцы, отражающие сущность автоматизированных систем складирования, перевозок и учета номенклатуры товара и клиентской базы.

В работе А. Г. Гетман обосновывается необходимость рассматривать такой товар не просто как разновидность груза, а как особый продукт, обладающий собственной структурой, законодательной базой, механизмом регулирования и специфическими логистическими рисками [2]. Это позволяет рассмотреть вышеуказанный товар с трех правовых сторон, необходимых для защиты, продажи и использования в логистической цепи.

Во-первых, логистический продукт как объект интеллектуальной собственности отражает право его либо владельца, либо изобретателя. Что в свою очередь влечет право на возмездной основе пользования и распоряжения.

Во-вторых, логистический продукт как объект интеллектуальной собственности имеет авторское право и собственно автора, имя которого неотчуждаемо и вносится в стоимость интеллектуального капитала фирмы, которая его использует.

В-третьих, логистический продукт как объект интеллектуальной собственности распространяется на всех участников логистической цепи.

Теоретическая новизна этого подхода заключается в декомпозиции международной цепи поставок товаров, содержащих ОИС, на многоуровневую структуру. Традиционная логистическая цепь – производитель, экспортер, перевозчик, импортер, потребитель – дополняется элементами, связанными с правовой охраной интеллектуальной собственности: правообладателями, таможенными органами, осуществляющими контроль за соблюдением прав ИС, и механизмами приостановления выпуска товаров. Тем самым логистическая система торгового предприятия рассматривается не только как последовательность физических операций, но и как правовое поле, в котором перемещение товара опосредовано режимом интеллектуальной собственности.

Данный теоретический сдвиг имеет важные следствия.

Во-первых, товарный поток, содержащий ОИС, приобретает свойство «правовой обремененности»: его перемещение возможно лишь при условии соблюдения прав третьих лиц.

Во-вторых, возникают специфические логистические риски, связанные с возможностью приостановления выпуска товаров таможенными органами, задержкой сроков и дополнительными временными и финансовыми затратами. Эти риски не могут быть адекватно описаны в рамках классической теории логистики, ориентированной на оптимизацию физических потоков [6].

Теоретическое осмысление интеллектуальной собственности в логистике требует различения двух принципиально разных ситуаций. В первом случае ОИС выступает как элемент самого логистического процесса – объект, создаваемый или используемый логистическим предприятием для повышения эффективности своей деятельности. Во втором случае ОИС является характеристикой товара, перемещаемого через логистическую систему. Эти две ситуации подчиняются разной логике и требуют разных теоретических моделей.

В первом случае речь идет об интеллектуальной собственности как объекте учета и капитализации в сфере логистики. Как отмечается в исследовательской литературе, в области логистики могут создаваться изобретения (принципиально новые способы укладки или хранения грузов), полезные модели (устройства для перемещения крупногабаритных грузов), промышленные образцы (фирменная упаковка), товарные знаки и знаки обслуживания, а также программные продукты и базы данных. Особое значение для торговых предприятий имеют средства индивидуализации, которые, по выражению исследователей, являются «лицом логистических компаний» и служат маркетинговым инструментом продвижения услуг.

Показательным примером является регистрация системы управления складским двором ant Yard Management System в Роспатенте российской компанией «АНТ Технолоджис». Данное программное обеспечение, оптимизирующее планирование графика транспорта, контроль движения и управление доками, было официально зарегистрировано как объект интеллектуальной собственности, что подтверждает исключительные права разработчика и защищает платформу от несанкционированного использования. Этот случай иллюстрирует тенденцию к превращению логистических технологий в самостоятельные объекты правовой охраны [3].

Во втором случае, когда ОИС характеризует перемещаемый товар, теоретическая модель должна учитывать, что логистическая система торгового предприятия становится звеном в механизме защиты прав интеллектуальной собственности. Таможенные органы, осуществляющие контроль за товарами, содержащими ОИС, фактически интегрируются в логистическую цепь как субъекты, обладающие правом приостановить движение товара. Это создает принципиально новую конфигурацию логистической системы, где наряду с традиционными участниками (перевозчиками, складами, distributors) действуют правообладатели и государственные органы, а сам товарный поток приобретает свойство «условной пропускной способности» в зависимости от соблюдения прав ИС.

Современная теоретическая мысль в данной области развивается в направлении интеграции технологических решений для защиты интеллектуальной собственности непосредственно в логистические процессы. Наиболее значимым направлением является использование блокчейн-технологий для аутентификации продукции и обеспечения прозрачности цепей поставок.

Европейское ведомство по интеллектуальной собственности (EUIPO) с 2018 года разрабатывает инфраструктуру на базе блокчейна для борьбы с контрафактом. Проект EBSI-ELSA (European Logistics Services Authentication) представляет собой попытку создать единую систему верификации подлинности товаров, в которой участвуют правообладатели, таможенные органы и логистические операторы. Технологическая архитектура включает использование верифицируемых учетных данных (Verifiable Credentials) для формализации прав на товарные знаки, невзаимозаменяемых токенов (NFT) как цифровых двойников продуктов и блокчейн-реестра для создания аудиторского следа и подтверждения происхождения товаров [1].

Теоретическое значение этого подхода заключается в том, что защита интеллектуальной собственности перестает быть внешним по отношению к логистике фактором и становится встроенной функцией логистической системы. Логистический оператор, участвующий в такой системе, не просто перемещает товар, но и подтверждает его подлинность, становясь, по сути, со-гарантом соблюдения прав ИС. Это меняет теоретическое представление о роли логистического посредника в торговых цепях поставок.

Пилотные проекты EUIPO с участием правообладателей (Prada Group, ENDSTATE), логистических операторов (JAS) и таможенных органов Нидерландов и Италии продемонстрировали потенциал блокчейн-решений для изоляции несанкционированных поставок и повышения эффективности таможенного риск-анализа. Таможенные органы получают возможность предварительно валидировать легитимные поставки, а логистические операторы – хранить информацию о перевозках в защищенном от подделки виде.

Обобщая рассмотренные подходы, можно сформулировать теоретическую рамку, в которой интеллектуальная собственность рассматривается как фактор, модифицирующий структуру логистических рисков торгового предприятия.

В традиционной теории логистики риски классифицируются по функциональным областям: транспортные, складские, риски управления запасами. Интеллектуальная собственность добавляет к этой классификации особую категорию – правовые риски, связанные с возможностью нарушения прав третьих лиц при перемещении товара. Эти риски обладают свойством нелинейности: их реализация может привести к приостановке всей цепи поставок, а не только отдельной логистической операции [6].

Более того, интеллектуальная собственность создает асимметрию информации между участниками логистической системы. Правообладатель знает о существовании своих прав, таможенный орган обладает информацией о зарегистрированных ОИС, но логистический оператор и торговое предприятие могут не иметь полной картины правовых обременений товара. Эта асимметрия является источником дополнительных рисков и создает теоретическую проблему, решение которой лежит в области развития систем обмена информацией и технологий аутентификации.

Теоретические воззрения на интеллектуальную собственность в логистических системах торговых предприятий находятся в стадии формирования. Ключевым достижением современной мысли является признание товара, содержащего ОИС, специфическим объектом логистики, требующим особых теоретических моделей и методологических подходов. Развитие блокчейн-инфраструктур и систем аутентификации создает технологическую основу для интеграции защиты ИС в логистические процессы, что позволяет рассматривать интеллектуальную собственность не как внешнее ограничение, а как встроенный элемент логистической системы [4].

Дальнейшее развитие теории в этой области требует синтеза подходов логистики, права интеллектуальной собственности и теории информационных систем. Наиболее перспективными направлениями представляются разработка моделей логистических рисков с учетом правовых факторов, исследование роли логистических посредников в защите ИС и формирование методологии оценки интеллектуальной собственности как логистического актива.

Источники:

1. Бинчжан, Л. Схема использования технологии блокчейн в цепочках поставок в транспортных узлах / Л. Бинчжан // Вестник Сибирского государственного автомобильно-дорожного университета. – 2022. – Т. 19, № 4(86). – С. 536-545. – DOI 10.26518/2071-7296-2022-19-4-536-545. – EDN OTBRNI.
2. Гетман, А. Г. Актуальные вопросы перемещения через таможенную границу ЕАЭС товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности / А. Г. Гетман, Е. А. Голубейкова. – Санкт-Петербург : Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2022. – 156 с. – (Библиотека таможенного дела). – ISBN 978-5-89781-755-9. – EDN CVHVCJ.
3. Журавлев, А. В. Таможенный контроль товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности / А. В. Журавлев, В. С. Ламбина // Государственная политика противодействия преступности: история, современное состояние, повышение эффективности: Материалы международной научно-практической конференции, Владимир, 20 марта 2025 года. – Владимир: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2025. – С. 51-60. – EDN TKQRGP.
4. Карунная, Я. А. Генезис категории «интеллектуальные права» и трансформация сферы интеллектуальной собственности в современных условиях / Я. А. Карунная // История государства и права. – 2023. – № 5. – С. 59-64. – DOI 10.18572/1812-3805-2023-5-59-64. – EDN UYXKIX.
5. Чернявский, А. Г. Защита интеллектуальной собственности / А. Г. Чернявский, С. В. Воронцова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-406-08805-0. – EDN CNLNUH.
6. Шахназаров, Б. А. Отдельные вопросы реализации правового режима параллельного импорта и смежные проблемы правовой охраны интеллектуальной собственности в России в условиях санкций / Б. А. Шахназаров // Lex Russica (Русский закон). – 2023. – Т. 76, № 10(203). – С. 71-81. – DOI 10.17803/1729-5920.2023.203.10.071-081. – EDN EYPIVJ.
7. Эргашев, Б. А. Роль цифровых решений в мониторинге и контроле качества пищевой продукции на всех этапах цепочки поставок / Б. А. Эргашев, З. И. Шадиев // Universum: технические науки. – 2025. – № 3-4(132). – С. 30-32. – EDN MARXQF.
8. Blockchain Technologies in Logistics and Supply Chain Management: A Bibliometric Review // Logistics. 2021. Vol. 5, Issue 4.
9. Rauf M.A., Jim M.M.I. AI-Powered Predictive Analytics for Intellectual Property Risk Management in Supply Chain Operations: A Big Data Approach // Global Mainstream Journal. 2024. Vol. 1, Issue 4. P. 32–46.

Современные финансовые исследования
Modern financial research

Т.П. Носова – к.э.н, доцент кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, tt317@yandex.ru,

T.P. Nosova – candidate of economics, associate professor of the department of monetary circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Амалу Ахмед Амин – магистрант кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, tt317@yandex.ru,

Amal Ahmed Amin – master's student, department of monetary circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

М.Н. Соболевская – обучающаяся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, mariasobolevskaya5@gmail.com,

M.N. Sobolevskaya – student of the faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ СОВРЕМЕННОГО ДЕПОЗИТНОГО РЫНКА РОССИИ
THE BALANCE OF THE MODERN DEPOSIT MARKET IN RUSSIA

Аннотация. Привлечение ресурсов на финансовый рынок через институты банковской системы в современных условиях отличается высоким уровнем конкуренции между различными институтами на фоне необходимости обеспечения сбалансированности источников и их стабильности. Мотивация собственников средств зависит от ряда факторов влияния, включая современные вызовы и риски, что фокусирует внимание банков на современных и эффективных механизмах и подходах в привлечении средств. В условиях борьбы за средства клиентов банки должны реализовывать сбалансированную депозитную политику. Существующие вызовы и риски предполагают наличие условий и возможностей у банков в обеспечении пополнения своей ресурсной базы, в том числе за счет внутренних источников, включая свободные средства бизнеса и населения.

Abstract. Attracting resources to the financial market through institutions of the banking system in modern conditions is characterized by a high level of competition among various institutions, amid the need to ensure a balance of sources and their stability. The motivation of fund owners depends on a number of influencing factors, including current challenges and risks, which focuses banks' attention on modern and effective mechanisms and approaches to attracting funds. In the context of competition for clients' funds, banks must implement a balanced deposit policy. The existing challenges and risks imply that banks must have the conditions and opportunities to replenish their resource base including through internal sources, such as the free funds of businesses and the population.

Ключевые слова: финансовый рынок, депозиты, депозитный рынок, депозитная политика, депозитные ресурсы.

Keywords: financial market, deposits, deposit market, deposit policy, deposit resources.

В современных условиях обеспечения устойчивости функционирования российских банков и достижения стабильности притока средств на отечественный финансовый рынок одной из важных задач является проведение коммерческими банками сбалансированной политики в области привлечения средств от клиентов. Источники привлечения средств на внутреннем рынке приобрели дополнительную актуальность и значимость в условиях не спадающего тренда на финансовые и экономические санкции в отношении российской экономики. Привлекаемые банками средства от клиентов являются в свою очередь базовым элементом дальнейшей мультипликации денежных средств в экономике в целях обеспечения текущих и стратегических потребностей [1].

Банки жестко конкурируют друг с другом за привлекаемые средства и используются для этого различные механизмы и инструменты:

- самый прямой инструмент влияния на предпочтения клиента банка – это манипуляции со ставками, которые могут использоваться для новых клиентов, при открытии счета онлайн, для «новых денег», для определенного срока вложения;
- развитие гибких продуктов и на сегодня это накопительные счета, которые в современных условиях по привлекательности даже лучше классических депозитов;
- цифровые каналы дают возможность банкам оценивать поведение клиентов на депозитном рынке;
- сотрудничество с финансовыми платформами дает возможность предлагать адресно нечто особенное для особо ценных или новых клиентов;
- широкое использование специальных условий для отдельных категорий клиентов в рамках политики лояльности;
- комплексное обслуживание, акценты и удобства в сервисах.

Соответственно коммерческие банки формируют свою депозитную политику и стратегию исходя из сложно сочетаемых факторов влияния на деятельность. Данный механизм должен лучше систематизировать работу по привлечению клиентских средств, соответствовать актуальным стандартам банковской сферы и принимать во внимание ключевые факторы, воздействующие на состояние депозитного рынка. Реализация указанной политики подразумевает последовательное выполнение комплекса взаимосвязанных процедур и действий (рисунок 1).

Без достаточного количества ресурсов, которые в большинстве своем являются депозитными средствами, коммерческие банки не могут сохранять приемлемый уровень ликвидности, осуществлять свою банковскую деятельность и не могут успешно развиваться на рынке. Условия, при которых межбанковский рынок сам по себе влиятелен при формировании источников банковских средств, в современных условиях не работают. В большинстве случаев главный ресурс средств межбанковского рынка – это средства мегарегулятора, которыми банки пользуются не так часто. Поэтому значение средств, привлекаемых непосредственно от клиентов – юридических и физических лиц – является решающим [2].



Рисунок 1 – Алгоритм формирования и реализации сбалансированной депозитной политики коммерческих банков

Представим краткий обзор современного состояния депозитов, привлеченных банковской системой. Состав депозитных ресурсов в России в 2020-2025 гг. представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Состав депозитных ресурсов коммерческих банков в Российской Федерации в 2020-2025 гг.

Год	Депозиты юридических лиц		Депозиты физических лиц	
	млрд. руб.	темпы роста, %	млрд. руб.	темпы роста, %
01.01.2020	21 116	100,00	30 549	100,00
01.01.2021	23 036	109,09	35 763	117,07
01.01.2022	28 850	136,63	34 695	113,57
01.01.2023	39 560	187,35	36 760	120,33
01.01.2024	44 296	209,78	46 626	152,63
01.01.2025	53 904	255,28	59 481	194,70
01.01.2026	57 896	274,19	69 570	227,73

На основе данных, которые представлены в таблице 1, мы можем сделать вывод о том, что за рассматриваемый период объемы депозитных средств коммерческих банков Российской Федерации имели постоянную тенденцию к увеличению.

Так, темп роста объема депозитов юридических лиц за период 2020-2025 гг. составил 277,19 %. В течение всего рассматриваемого периода объемы депозитных средств, привлеченных от юридических лиц, имели тенденцию к постоянному росту и по сравнению с привлеченными депозитами от физических лиц темпы роста имеют разницу в значениях на 46,46 процентных пункта. Стоит отметить, что в абсолютном значении увеличение депозитных средств составило 36 780 млрд. руб.

В свою очередь, объемы депозитных средств, которые были получены от физических лиц, также увеличивались за период 2020-2025 гг. и по состоянию на 01.01.2026 г. составили 69 570 млрд. руб., что в абсолютном значении означает увеличение на 39 020 млрд. руб. по сравнению с базисным 2020 г. Темпы роста при таком увеличении составили 227,73 % за весь период. Очевидно, что это связано с увеличением ключевой ставки до 21% вплоть до ноября 2024 г. Эти увеличения сделали депозитные продукты коммерческих банков привлекательными для потенциальных вкладчиков и на основании этого физические лица стали совершать больше депозитов. Также стоит отметить, что несмотря на снижение ключевой ставки ЦБ РФ в последнем году, объем денежных средств физических лиц, находящихся на депозитных счетах, не снизился, что говорит о все еще имеющейся потребности в накоплении денежных средств путем осуществления депозитов.

Следующим шагом нам необходимо рассчитать долю депозитных ресурсов в общем объеме пассивов коммерческих банков. Расчетные данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Доля депозитных ресурсов в составе пассивов коммерческих банков Российской Федерации в 2020-2025 гг.

Год	Пассивы банков, млрд руб.	Депозитные ресурсы, млрд руб.	Доля депозитных ресурсов в пассивах, %
01.01.2020	88 796	51 665	58,18
01.01.2021	102 511	58 799	57,36
01.01.2022	120 311	63 545	52,82
01.01.2023	134 533	76 320	56,73
01.01.2024	167 923	90 922	54,14
01.01.2025	179 902	113 385	63,03
01.01.2026	195 433	127 566	65,27

Общее увеличение депозитных ресурсов и высокий показатель их доли в структуре пассивов позволяет сделать вывод о том, что на протяжении последних 5-ти лет интерес вкладчиков к депозитным продуктам коммерческих банков сохраняется и со временем лишь увеличивается.

На современном этапе клиенты имеют широкий выбор банковских депозитов, что приводит к острой конкуренции между коммерческими организациями в вопросах ценообразования. Каждый банк стремится привлечь новых клиентов, учитывая их интересы и цели.

При макроэкономической неопределенности люди склонны менять потребительские привычки в пользу накоплений. Экономические кризисы обычно сопровождаются ростом цен, что ведет к удорожанию жизни и снижению реальных доходов. Часто в таких условиях сокращаются премии и надбавки, а также возрастает риск увольнения. Чтобы избежать финансового краха в подобные периоды, требуется надежный резерв. Для большинства граждан банковский депозит остается самым понятным, доступным и безопасным инструментом для сохранения своих денежных средств.

Как мы видим из таблицы 3, объем депозитов размером до 100 тыс. руб. за исследуемый период снизился с 15,8 % в 2020 г. до 12,6 % в 2025 г., имея колебания снижения в 2020-2024 гг. и роста в 2025 г. Объем депозитов от 100 тыс. руб. до 700 тыс. руб. в общей структуре значительно снизился за анализируемый период. Так в 2020 г. данный показатель составлял 40% от общей структуры, однако же в 2025 г. уже составлял 23,1% и не имел колебаний роста, а лишь снижался на протяжении всего времени.

Объемы депозитов от 700 тыс. руб. до 1 млн. руб. в свою очередь увеличились в структуре с 6,7% до 9,9% за весь период нашего исследования. Депозиты свыше 1 млн руб. имели самый высокий прирост в общей массе депозитов коммерческих банков и к концу 2025 г. составляли 54,4% от общей структуры депозитов в зависимости от размера вкладов в кредитных организациях РФ.

Таблица 3 – Структура депозитов в зависимости от размера вкладов в коммерческих банках Российской Федерации в 2020-2025 гг., %

Год	Размер депозита			
	до 100 тыс. руб.	от 100 тыс. до 700 тыс. руб.	от 700 тыс. до 1 млн руб.	свыше 1 млн руб.
01.01.2020	15,8	40,0	6,7	37,5
01.01.2021	14,8	39,8	7,0	38,4
01.01.2022	13,4	39,0	7,6	40,0
01.01.2023	11,9	37,3	8,0	42,8
01.01.2024	9,9	29,2	8,5	52,4
01.01.2025	12,8	22,3	10,1	54,8
01.01.2026	12,6	23,1	9,9	54,4

Доля депозитов в данных коммерческих банках за период 2020-2025 гг. снижалась в общей доле депозитов банков Росси и колебалась в районе 64-73%. Однако, несмотря на снижение в общей доле депозитов, данные коммерческие банки на протяжении всего рассматриваемого периода повышали показатели привлеченных вкладов физических и юридических лиц с 42 923 млрд руб. в 2020 г. до 81 681 млрд руб. в 2025 г. (таблица 4).

Таблица 4 – Размер депозитов физических и юридических лиц коммерческих банков Российской Федерации в 2020-2025 гг., млрд руб.

Банк	Периоды					
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026
ПАО «Сбербанк»	19 590	22 369	25 397	20 400	24 578	31 448
Банк ВТБ (ПАО)	9 0334	10 713	14 031	13 899	16 129	20 613
Газпромбанк (АО)	4 653	5 264	6 768	9 228	10 864	11 543
АО Альфа-банк	2 620	3 226	4 255	3 325	5 016	7 282
АО Россельхозбанк	2 264	2 694	3 212	2 907	2 986	3 408
ПАО «Московский кредитный банк»	1 474	1 864	2 199	2 691	2 734	2 917
АО Райффайзен банк	914	1 106	1 214	788	647	491
АО Банк «РОССИЯ»	776	847	1 128	1 052	1 046	991
ПАО Совкомбанк	796	943	1 435	1 714	2 323	2 695
АО ЮниКредит Банк	802	932	888	653	569	292
Итого	42 923	49 959	60 527	56 658	66 892	81 681
Всего депозитов	58 799	63 545	76 320	90 922	113 385	127 566
Доля, %	73,00	78,62	79,31	65,61	59,00	64,03

Некоторые проблемы, которые существуют у современных банков в сфере деятельности по привлечению средств в депозиты, представлены в таблице 5.

В современных условиях сохранность депозитных ресурсов находится в фокусе внимания как самих банков, так и всей системы регулирования функционирования финансового рынка страны. Наиболее известные меры связаны с механизмами страхования вкладов на государственном уровне и развитием этих механизмов: до 1,4 млн. руб. на одного вкладчика в одном банке и до 10 млн. руб. для отдельных случаев, предусмотренных законодательством. Страховое покрытие распространяется на срочные, накопительные и эскроу-счета. На уровне самих коммерческих банков меры по обеспечению сохранности депозитных источников привлечения связаны с соблюдением нормативов ликвидности, управлением рисками и формированием резервов для потенциально опасных ситуаций на рынке.

Таблица 5 – Рекомендации при решении проблем в формировании и реализации депозитной политики коммерческих банков

Проблемы	Возможные пути решения в современных условиях
Обеспечение сохранности депозитных ресурсов	Совершенствование системы страхования вкладов физических лиц; повышение финансовой устойчивости, стабильности и ликвидности банка
Ограниченность в формировании депозитной ресурсной базы	Привлечение новых клиентов, активизация выбранного депозитного курса, а также анализ рынка депозитов, анализ среды в банковской сфере, места и роли банка на рынке сбережений
Конкуренция среди банков	Повышение привлекательности вкладов, применение инновационных технологий, повышение качества обслуживания, поддержание имиджа банка, эффективная рекламная политика
Нестабильность и неустойчивость в банковской сфере	Взаимосвязь депозитных операций с другими операциями банка в целях обеспечения финансовой устойчивости и ликвидности, сегментирование депозитного портфеля, диверсификация депозитных ресурсов банка для минимизации депозитных рисков
Недостаточная организация процесса по привлечению ресурсов, отсутствие Положения о депозитной политике	Создание структурного подразделения, поиск квалифицированных, профессиональных специалистов и их обучение
Отсутствие обоснованной процентной ставки по депозитам	Необходимо установить ставки процентов по вкладам на приемлемом для банка уровне, который обеспечит рентабельность операций банка

В современных реалиях банки сталкиваются с рядом объективных ограничений, которые не позволяют им формировать депозитную базу для деятельности наиболее полно и сбалансированно. Это так называемые рыночные ограничения, которые имеют место в 2026 г. и которые банковской системе предстоит учитывать при формировании стратегии ведения депозитной деятельности в самое ближайшее время:

- отток ликвидности и уход в наличные денежные средства, в том числе за счет налоговой нагрузки и бизнеса и технических рисков отключения связи и интернета – у населения;

- снижение привлекательности вкладов и как следствие – дополнительный расход денежных средств населением на потребление, вложения в альтернативные инструменты, самые краткосрочные депозиты;

- усиление конкуренции за привлекаемые средства и снижение банковской маржи по процентной деятельности банков;

- структурные сдвиги в предпочтении вкладчиков в отношении сроков банковских вложений [3].

Ограничения ведут к ужесточению условий формирования депозитных источников банковской деятельности и соответственно к необходимости более тщательной и эффективной трансформации их депозитной политики.

Источники:

1. Золотовский, А. С. Рынок ценных бумаг и его особенности в России / А. С. Золотовский, И. А. Дикарева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 5. – С. 471-478. – EDN QTIXVY.
2. Курманова Р. Л. Особенности управления конкурентоспособностью коммерческого банка / Р.Л. Курманова, А.А. Зарипова, А.Р. Нургалеева // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/ elibrary_ 41513337_91817605.pdf.
3. Носова, Т. П. Влияние санкций на источники фондирования российских банков / Т. П. Носова, К. А. Назаретян, Н. Т. Кумпилов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2017. – № 130. – С. 695-711.
4. Носова, Т. П. Технологические инновации на финансовых рынках: вызовы и возможности / Т. П. Носова, С. С. Балоян, А. М. Хастян // Деловой вестник предпринимателя. – 2024. – № 2(16). – С. 51-58.
5. Официальный сайт ассоциации российских банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http: // www.arb.ru.
6. Статистика. Банк России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.cbr.ru.
7. Структурные изменения в экономике России в 2022-2025 годах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://acra-ratings.ru.

Т.П. Носова – к.э.н., доцент кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, tt317@yandex.ru,

T.P. Nosova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of money circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.Е. Курбанов – обучающийся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kurbanoff.ae@gmail.com,

A.E. Kurbanov – student of the faculty of Finance and Credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА И МЕЖДУНАРОДНАЯ КООПЕРАЦИЯ КАК ДРАЙВЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ БАНКОВСКИХ ИНСТИТУТОВ
STATE INVESTMENT POLICY AND INTERNATIONAL COOPERATION AS DRIVERS OF THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENT STRATEGIES OF BANKING INSTITUTIONS

Аннотация. Предметом исследования выступает влияние государственной инвестиционной политики и механизмов международной кооперации на формирование и реализацию инвестиционных стратегий банковских институтов в условиях структурной трансформации финансового рынка. Целью является обоснование ключевых направлений повышения эффективности инвестиционной деятельности банков за счет интеграции в систему государственных программ и использования инструментов наднациональных финансовых институтов. Методологическая основа объединяет сравнительный анализ программ льготного кредитования, «Фабрики проектного финансирования», кластерной инвестиционной платформы, а также количественную оценку бюджетного мультипликатора и экономии на процентных расходах заемщиков. В результате выявлено, что каждый рубль бюджетных субсидий в рамках «Фабрики» привлекает до 10 рублей частных инвестиций, а участие в программе льготного кредитования МСП позволяет типовому заемщику сэкономить около 20% от суммы кредита за пять лет. Дифференцированы роли крупных, средних и малых банков: первые выступают системообразующими проводниками государственной политики, вторые эпизодически участвуют в отдельных проектах, третьи практически не задействованы. Показано, что расширение взаимодействия с Новым банком развития БРИКС и создаваемым Банком развития ШОС открывает дополнительные источники фондирования в национальных валютах. Предложены практические рекомендации по усилению синергии банковских стратегий с государственными приоритетами. Сделан вывод, что в условиях санкционного давления способность банков встраиваться в архитектуру государственной поддержки и международных альянсов становится стратегическим императивом.

Abstract. The subject of the study is the impact of state investment policy and international cooperation mechanisms on the formation and implementation of investment strategies of banking institutions under conditions of structural transformation of the financial market. The objective is to substantiate the key directions for increasing the efficiency of banks' investment activities through integration into the system of state programs and the use of instruments of supranational financial institutions. The methodological basis combines a comparative analysis of concessional lending programs, the Project Finance Factory, the cluster investment platform, as well as a quantitative assessment of the budget multiplier and savings on interest expenses of borrowers. As a result, it has been revealed that each ruble of budget subsidies within the Factory attracts up to 10 rubles of private investment, and participation in the concessional lending program for small and medium-sized enterprises allows a typical borrower to save about 20% of the loan amount over five years. The roles of large, medium-sized and small banks have been differentiated: the former act as systemically important conductors of state policy, the latter sporadically participate in individual projects, and the third are practically uninvolved. It is shown that expanding interaction with the New Development Bank of BRICS and the emerging SCO Development Bank opens up additional sources of funding in national currencies. Practical recommendations are offered to strengthen the synergy of bank strategies with state priorities. It is concluded that under conditions of sanctions pressure the ability of banks to integrate into the architecture of public support and international alliances becomes a strategic imperative.

Ключевые слова: инвестиционная стратегия, банковские институты, государственная поддержка, проектное финансирование, бюджетный мультипликатор, БРИКС, международная кооперация.

Keywords: investment strategy, banking institutions, state support, project financing, budget multiplier, BRICS, international cooperation.

Структурная перестройка российской экономики, происходящая под воздействием внешних санкционных ограничений и необходимости достижения технологического суверенитета, кардинально изменила роль банковских институтов в инвестиционном процессе. Как подчеркивал Е.Г. Ясин, глубокая модернизация экономики невозможна без адекватной трансформации финансовой системы, способной направлять ресурсы на приоритетные направления [10]. Сегодня эта задача решается через активное сопряжение корпоративных инвестиционных стратегий с государственной промышленной политикой и созданием новых каналов международного финансового сотрудничества. Инвестиционные стратегии банков перестали быть только вопросом доходности и ликвидности; они превратились в инструмент реализации макроэкономических задач – от импортозамещения до формирования новой логистической и расчетной инфраструктуры [5, 7].

Одновременно внешнее давление, выразившееся в блокировке активов, отключении от SWIFT и ограничениях на трансграничные операции, вынудило российские банки переориентировать свои международные связи на институты БРИКС и ШОС [1, 8, 9]. В этих условиях ключевое значение приобретает способность банков не просто адаптироваться к шокам, а активно использовать предлагаемые государством механизмы стимулирования (льготное кредитование, «Фабрику проектного финансирования», кластерную инвестиционную платформу) для повышения устойчивости и доходности портфелей. Научная проблема заключается в том, что до сих пор не в полной мере раскрыто, как именно масштаб банка и его включенность в государственные программы влияют на эффективность инвестиционной деятельности, и какие выгоды могут извлечь кредитные организации из развивающейся международной кооперации.

Цель настоящей статьи – обосновать направления повышения эффективности инвестиционных стратегий банковских институтов за счет использования государственных инвестиционных инструментов и механизмов международной финансовой кооперации. Достижение цели потребовало решения задач: систематизировать ключевые программы поддержки, оценить дифференциацию участия банков разных кластеров, количественно измерить мультипликативный эффект и экономию ресурсов, а также выявить перспективы сотрудничества с наднациональными банками развития.

В 2024-2025 гг. в России сформировалась целостная архитектура государственного стимулирования инвестиций, охватывающая все сегменты экономики – от малого бизнеса до мегапроектов. Ключевым норматив-

ным документом стал национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика», в рамках которого реализуется несколько специализированных механизмов (таблица 1).

Таблица 1 – Основные государственные программы стимулирования инвестиционной деятельности в 2025 г.

Программа / Механизм	Объем поддержки	Ключевые условия	Основные банки-участники
Льготное кредитование МСП	До 100 млрд руб./год	Ставка до 17,5 % (ключевая ставка – 3,5 п.п.). Кредиты от 50 млн. до 2 млрд руб.	Сбер, ВТБ, МСП Банк, Альфа-Банк и др.
Программа технологического суверенитета	700 млрд руб. за 2025 год	Стимулирующее регулирование ЦБ, пониженные коэффициенты риска	Сбер, ВТБ, Газпромбанк, ПСБ, Совкомбанк
Фабрика проектного финансирования	6,5 трлн руб. (общая стоимость проектов)	Стабилизация ставки; субсидия государства через ВЭБ.РФ при росте ключевой ставки	Крупнейшие банки, синдикаты с ВЭБ.РФ
Кластерная инвестиционная платформа (КИП)	1,1 трлн руб. (стоимость одобренных проектов)	Субсидирование ставки; импортозамещение в приоритетных областях	ВЭБ.РФ и коммерческие банки

Приведенные механизмы не только компенсируют высокую стоимость рыночного фондирования, но и выполняют функцию перераспределения рисков: государство через ВЭБ.РФ или субсидии берет на себя часть процентного и кредитного риска, что делает проекты более привлекательными для частных инвесторов. Именно этот эффект лежит в основе бюджетного мультипликатора, который в рамках «Фабрики» достигает 10 (каждый рубль субсидий привлекает 10 рублей внебюджетных средств) [3]. Таким образом, банки, участвующие в программах, получают не только устойчивый процентный доход, но и возможность наращивать портфель низкорискованных кредитов, обеспеченных государственными гарантиями.

Масштаб банковского института жестко определяет его возможности по интеграции в систему государственных инвестиционных стимулов. Анализ, проведенный на основе кластеризации банков по размеру активов, позволяет выделить три модели поведения (таблица 2).

Таблица 2 – Участие банковских институтов различных групп в государственных инвестиционных программах в 2025 г.

Программа / Механизм	Крупные (активы >1 трлн руб.)	Средние (50 млрд – 1 трлн руб.)	Малые (<50 млрд руб.)
Льготное кредитование МСП	Активное (17 банков-участников)	Отдельные участники	Как правило, не участвуют
Программа технологического суверенитета	Высокая активность (Сбер, ВТБ, Газпромбанк, ПСБ)	Ограниченное участие	Не участвуют
Фабрика проектного финансирования	Участие в синдикатах с ВЭБ.РФ	Эпизодическое участие	Не участвуют
Кластерная инвестиционная платформа	Активное участие в ВЭБ.РФ	Эпизодическое участие	Не участвуют
Международная кооперация (НБР, БРИКС, Банк развития ШОС)	ВЭБ.РФ, Сбер, ВТБ	Не участвуют	Не участвуют

Крупные игроки, особенно с государственным участием, являются системообразующими проводниками государственной инвестиционной политики. Их инвестиционные стратегии включают не только коммерческую оценку проектов, но и выполнение макроэкономических задач – от финансирования инфраструктуры до поддержки национальных чемпионов в высокотехнологичных отраслях. Средние банки, как правило, концентрируются на локальном уровне: участвуют в региональных программах ипотечного кредитования, обслуживают средний бизнес в рамках льготного кредитования МСП. Малые банки практически исключены из госпрограмм, что объясняется как ограниченной ресурсной базой, так и регуляторными требованиями базовой лицензии. Для них более реалистична роль агентов крупных банков (например, по размещению паев инвестиционных фондов или сопровождению сделок), что позволяет получать комиссионный доход без принятия кредитного риска.

Для объективного измерения выгод, которые извлекают банки и их клиенты, воспользуемся двумя ключевыми показателями: бюджетным мультипликатором и экономией на процентных расходах.

Бюджетный мультипликатор (M_{budget}) представляет собой отношение объема привлеченных внебюджетных инвестиций ($I_{private}$) к сумме предоставленных государственных субсидий (S_{budget}):

$$M_{budget} = \frac{I_{private}}{S_{budget}}, \quad (1)$$

За весь период действия «Фабрики проектного финансирования» (с 2018 г.) выплачено около 220 млрд руб. субсидий, при этом в проектное финансирование привлечено 2,2 трлн руб. средств коммерческих банков и ВЭБ.РФ. Следовательно:

$$M_{budget} = \frac{2200 \text{ млрд руб.}}{220 \text{ млрд руб.}} = 10$$

На 2025 г. запланирована субсидия в 58,7 млрд руб., что при сохранении мультипликатора позволит привлечь около 600 млрд руб. частных инвестиций. Для банков-участников это означает долгосрочный приток пассивов и стабильный комиссионный доход, для заемщиков – доступ к «длинным» деньгам на приемлемых условиях.

Экономия на процентных расходах заемщика демонстрирует еще один аспект эффективности. Рассмотрим типовой кредит для МСП на сумму 200 млн руб. сроком на 5 лет. Рыночная ставка по инвестиционным кредитам для МСП оценивается в 23% годовых; льготная ставка по программе Минэкономразвития – 17,5%. Ежемесячный аннуитетный платеж рассчитывается по формуле:

$$A = S * \frac{r*(1+r)^n}{(1+r)^n-1}, \quad (2)$$

где S – сумма кредита;
r – месячная процентная ставка;
n – общее число платежей (60 месяцев).

Таблица 3 – Сравнение условий кредитования для типового заемщика МСП

Показатель	Рыночная ставка (18 % годовых)	Льготная ставка (14,5 % годовых)	Экономический эффект
Месячная ставка, %	1,5	1,2083	-
Аннуитетный платеж, млн. руб./мес.	5,079	4,707	0,372
Совокупные выплаты за 5 лет, млн. руб.	304,74	282,42	22,32

При снижении ключевой ставки до 14,5% и соответствующем уменьшении рыночных ставок разрыв между стандартными и субсидируемыми условиями сократился по сравнению с 2025 годом, однако участие в программе по-прежнему обеспечивает заёмщику существенную выгоду – более 22 млн руб. за весь срок кредита. Это подтверждает сохраняющуюся актуальность государственных механизмов поддержки даже в фазе смягчения денежно-кредитной политики.

Не менее значимым направлением повышения эффективности инвестиционных стратегий становится переориентация международного финансового сотрудничества на институты БРИКС и ШОС. Санкции, заморозившие значительную часть валютных резервов и отрезавшие многие банки от инфраструктур доллара и евро, стимулировали ускоренное формирование альтернативных каналов [1, 5].

Новый банк развития БРИКС (НБР) с уставным капиталом 100 млрд долл. США в 2025 г. приступил к созданию гарантийного механизма, который позволит предоставлять гарантии по кредитам национальных банков стран-участниц на финансирование крупных инфраструктурных проектов. Как отметил министр финансов РФ А. Силуанов, НБР может начать выполнять функции трансграничного расчетного банка, способствуя расширению финансирования в национальных валютах и снижению зависимости от западных платежных систем. Для российских банков это открывает доступ к долгосрочным ресурсам, номинированным в рублях, юанях и других валютах дружественных стран, что кардинально улучшает условия фондирования долгосрочных инвестиций.

Банк развития ШОС, решение о создании которого было принято на саммите в Тяньцзине в 2025 г., призван выполнять депозитарные функции, заменяя заблокированные Euroclear и Clearstream, а также предоставлять межгосударственные кредиты и развивать цифровые расчеты. По оценкам экспертов, перенос 30-40% взаимной торговли стран-участниц на новую платформу эквивалентен 700-800 млрд долл. США и позволит экономить миллиарды на комиссиях [5]. Для российских банков участие в капитале и операциях Банка развития ШОС будет способствовать диверсификации казначейских портфелей, созданию новых трансграничных инвестиционных продуктов (синдицированные кредиты в национальных валютах, совместные фонды прямых инвестиций) и укреплению позиций на рынках Центральной Азии и Ближнего Востока.

Проведенный анализ позволяет сформулировать конкретные рекомендации, дифференцированные по группам банков. Крупным банкам с активами свыше 1 трлн руб. целесообразно углублять участие в синдицированных сделках с ВЭБ.РФ, наращивая долю проектного финансирования до уровня, обеспечивающего максимальный мультипликативный эффект, а также выступать инициаторами создания трансграничных инвестиционных платформ на базе Нового банка развития БРИКС и Банка развития ШОС, задействуя их гарантийные механизмы для снижения валютных и страновых рисков. Одновременно им следует встраивать в корпоративные стратегии цели государственных программ, создавая специализированные подразделения по работе с таксономией технологического суверенитета.

Для средних банков (50 млрд – 1 трлн руб.) приоритетом должно стать более активное участие в программах льготного кредитования МСП, особенно в традиционных региональных нишах – АПК, транспорте, обрабатывающих производствах. Им также важно формировать кэптивные партнерства с региональными институтами развития, чтобы включаться в проекты Кластерной инвестиционной платформы в качестве младших партнеров, и изучать возможность выпуска собственных «зеленых» облигаций, что позволит получить регуляторные преференции и диверсифицировать источники фондирования.

Малым банкам (менее 50 млрд руб.) рекомендуется развивать агентскую модель, выступая проводниками продуктов крупных банков и институтов развития – от размещения паев ПИФ до сопровождения сделок секьюритизации. Им следует концентрироваться на депозитных и комиссионных продуктах, избегая прямого принятия долгосрочных кредитных рисков, непосильных при базовой лицензии. Кроме того, присоединение к пилотным проектам по внедрению цифрового рубля и цифровых финансовых активов способно дать импульс к нишевому развитию.

Для всех групп банков важнейшей задачей остается развитие компетенций в области кросс-валютных расчетов и проектного финансирования. Необходимы инвестиции в подготовку кадров, способных структурировать сложные сделки с участием наднациональных институтов, и в IT-системы, обеспечивающие совместимость с платежными платформами стран БРИКС+.

Государственная инвестиционная политика и международная финансовая кооперация перестали быть внешними факторами, на которые банковские институты могут лишь реагировать. В условиях структурной трансформации, санкционных ограничений и курса на технологический суверенитет они превратились в центральный каркас, определяющий направления и эффективность инвестиционных стратегий. Проведенное исследование показывает, что механизмы «Фабрики проектного финансирования», льготного кредитования МСП и кластерной инвестиционной платформы обеспечивают мультипликатор бюджетных средств на уровне 10, а

участие в них позволяет типовому заемщику экономить до 20% стоимости кредита. При этом дифференциация банков по размеру активов обусловливает неравномерность доступа к государственным ресурсам: крупные игроки выполняют системообразующую функцию, средние участвуют эпизодически, а малые практически исключены, что требует дополнительных мер поддержки или агентских решений.

Международная кооперация в рамках БРИКС и ШОС, воплощенная в Новом банке развития БРИКС и создаваемом Банке развития ШОС, открывает качественно новые возможности для трансграничного финансирования в национальных валютах, диверсификации валютных рисков и снижения санкционной уязвимости. Синхронизация корпоративных стратегий банков с государственными приоритетами и международными инициативами становится не просто конкурентным преимуществом, а императивом выживания и устойчивого роста в новой нормальности. Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку влияния участия в госпрограммах на риск-метрики портфелей и на моделирование оптимальной структуры капитала банка в условиях получения государственных гарантий.

Источники:

1. Буханова Т. В., Медведева М. Б. Российский фондовый рынок в условиях санкционного давления // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 6. – С. 1–10.
2. Джабраилов В. А., Боташева Л. Х. Особенности функционирования современных финансовых рынков // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 1. – С. 1–9.
3. Довбий И. П., Кобылякова В. В., Кондратов М. В., Минкин А. А. ESG-переход: зеленая повестка в глобальной экономике и финансах // Управление в современных системах. – 2022. – № 1. – С. 21–33.
4. Донецкова О. Ю. Взаимодействие финансовых посредников на рынке финансовых услуг в России // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2023. – Т. 12, № 2(43). – С. 25–30.
5. Иванов В. В., Девочкин С. О. Стратегии трансграничного банковского взаимодействия в условиях трансформации внешнеэкономических связей // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 850–870.
6. Крутова Н. А., Коробейникова Е. В., Высоцкая А. А. Анализ современных тенденций развития финансового рынка в России // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3. – С. 1–18.
7. Мурашев И. А. Адаптация банковских финансовых инструментов к экономическим кризисам и политическим изменениям // Вестник Академии права и управления. – 2024. – С. 149–155.
8. Носова Т. П. Банковское кредитование малого и среднего предпринимательства в России / Т. П. Носова, А. В. Котенкова, Д. Д. Макаревич // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 12. – С. 529-540. – EDN GRSMVZ.
9. Черненко В. А., Ивченко Б. П., Воронов А. А. Инвестиционная синергия в контексте развития национальной экономики // Экономический вектор. – 2025. – № 1(40). – С. 163–167.
10. Ясин Е. Г. Модернизация экономики и система ценностей / Е. Г. Ясин. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. – 384 с.

С.А. Рябчун – независимый исследователь, Новосибирск, Россия, sr-dok@mail.ru,
S.A. Ryabchun – independent researcher, Novosibirsk, Russia.

БАНКОВСКИЕ ВКЛАДЫ И КРАТКОСРОЧНЫЕ ОФЗ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НОМИНАЛЬНОЙ И РЕАЛЬНОЙ ДОХОДНОСТИ В 2023-2025 ГГ.
BANK DEPOSITS AND SHORT-TERM OFZs: A COMPARATIVE ANALYSIS OF NOMINAL AND REAL RETURNS IN 2023-2025

Аннотация. Предмет исследования – сравнительная доходность банковских вкладов физических лиц и краткосрочных ОФЗ в 2023-2025 гг. Цель работы – определить, насколько устойчиво преимущество одного из этих инструментов и совпадает ли оценка на момент выбора с результатом за полный период. Использованы данные Банка России, Московской биржи и Росстата; для ОФЗ применены годовая точка бескупонной кривой и индекс совокупного дохода RUGBITR1Y, для вкладов – сценарный расчёт по средневзвешенным ставкам с проверкой чувствительности. В 2023 г. расчётная реальная доходность депозитного сценария и реальная доходность RUGBITR1Y были немного отрицательными, в 2024 г. результаты оказались близкими, а в 2025 г. депозитный сценарий показал более выраженное преимущество. За три года накопленная реальная доходность депозитного сценария составила 17,79%, RUGBITR1Y – 15,23%. Результаты могут использоваться при сравнении консервативных рублёвых инструментов с учётом инфляции и момента размещения средств. Расчёты показывают, что текущая ставка сама по себе не определяет итоговое преимущество инструмента.

Abstract. The study compares household bank deposits and short-term Russian federal loan bonds (OFZs) in 2023-2025. Its purpose is to assess whether the relative advantage of either instrument was stable and whether conditions at selection matched the outcome over a full period. The analysis uses Bank of Russia, Moscow Exchange and Rosstat data. OFZs are evaluated with the one-year point of the zero-coupon yield curve and the RUGBITR1Y total return index; deposit returns are estimated using weighted average rates with a sensitivity check. In 2023, the estimated real return of the deposit scenario and the real return of RUGBITR1Y were slightly negative; in 2024, the results were close; in 2025, the deposit scenario showed a clearer advantage. Over three years, cumulative real return was 17.79% for the deposit scenario and 15.23% for RUGBITR1Y. The results support comparison of conservative ruble-denominated instruments; current rates alone do not determine advantage.

Ключевые слова: банковские вклады, ОФЗ, государственные облигации, реальная доходность, номинальная доходность, инфляция, процентные ставки, ключевая ставка, частный инвестор.

Keywords: bank deposits, OFZ, government bonds, real return, nominal return, inflation, interest rates, key rate, private investor.

Введение

Банковский вклад и облигации федерального займа – два распространённых инструмента консервативного размещения рублёвых сбережений. Для частного инвестора они могут решать сходную задачу, но доход по ним формируется по-разному.

По вкладу ставка задаётся условиями договора и при сохранении средств до окончания срока обычно известна заранее. У ОФЗ итог зависит от цены покупки, купонных выплат, срока до погашения и движения рыночной цены. Поэтому сопоставлять депозитную ставку только с купонной ставкой облигации некорректно: эти показатели описывают разные стороны доходности.

Для такого сравнения особенно показателен период 2023-2025 гг. За эти три года процентные условия в российской экономике заметно менялись, а вместе с ними менялись банковские ставки и доходности государственных облигаций. При этом скорость реакции двух сегментов рынка была различной.

Для банковского сектора эта связь обычно описывается через процентный перенос. Г. И. Пеникас на российских данных 2020-2022 гг. выявил неполный перенос изменений ключевой ставки в депозитные ставки с временным лагом около двух месяцев [3]. В другой работе автор показывает, что оценка силы такого переноса зависит от выбранной модели и трактовки эконометрических результатов [4]. Зарубежные исследования также фиксируют неоднородность переноса для разных розничных ставок и макрофинансовых условий [1, 2].

На рынке государственных облигаций реакция устроена иначе. В. А. Крамков и А. Г. Максимов показывают, что неожиданные решения денежно-кредитной политики заметно влияют на временную структуру доходностей ОФЗ, причём короткий участок кривой реагирует сильнее длинного [7]. А. В. Божечкова, С. М. Дробышевский и П. В. Трунин рассматривают кривую доходности ОФЗ как один из источников информации о рыночных ожиданиях [11]. Отсюда следует важное для сравнения требование: сроки инструментов должны быть близкими.

Е. Е. Леканова рассматривает изменения долгового рынка в период высоких процентных ставок [15]. Более близка к теме настоящей работы аналитическая записка Д. Алдохина, А. Белякова, Е. Дерюгиной и А. Пономаренко [17], где сопоставлены средневзвешенные депозитные ставки и доходности ОФЗ схожей срочности. Авторы показывают, что в 2023-2024 гг. ставки по вкладам сроком от 181 дня до одного года заметно выросли относительно доходностей ОФЗ. Поэтому само по себе сравнение текущих ставок двух инструментов не рассматривается в настоящей работе как самостоятельный элемент научной новизны.

Е. Л. Чеклаукова сравнивает доходность нескольких финансовых инструментов, в том числе банковских вкладов и облигаций, с поправкой на инфляцию [8]. Однако расчёт относится к одному годовому периоду и является частью более широкого сопоставления классов активов.

В этой работе квартальные ставки используются как характеристика условий в момент выбора. Затем они сопоставляются с результатом за завершённые календарные годы после учёта инфляции. Отдельно проверяется, меняется ли итог при использовании декабрьской или январской депозитной ставки. Это позволяет не смешивать два разных вопроса: что выглядело выгоднее в момент размещения средств и что оказалось выгоднее по итогам периода.

Цель исследования – сравнить номинальную и реальную доходность банковских вкладов и краткосрочных ОФЗ в 2023-2025 гг. и оценить устойчивость преимущества одного инструмента над другим. Рабочее предположение заключается в том, что такое преимущество меняется во времени: более высокая доходность на дату

выбора не обязательно обеспечивает лучший результат за последующий период.

Материалы и методы

В годовой части анализа рассматриваются 2023-2025 гг. Это три завершённых календарных года, для которых можно сопоставить доходность инструментов с инфляцией за тот же интервал. 2026 г. в годовой расчёт не включён, поскольку на дату подготовки рукописи он не завершён.

Депозитная часть основана на данных Банка России о средневзвешенных ставках по новым рублёвым вкладам физических лиц сроком от 181 дня до одного года [5, 9, 12, 19]. Эти показатели рассчитываются по договорным ставкам и объёмам фактически привлечённых средств, поэтому они лучше отражают условия рынка, чем отдельные рекламные предложения банков.

Для ОФЗ используются два показателя. При сравнении условий на конкретную дату берётся доходность бескупонной кривой государственных облигаций Российской Федерации (G-curve) со сроком один год [20]. По сроку этот показатель близок к выбранной группе вкладов и потому подходит для квартального сопоставления.

Квартальный срез строится на конец каждого квартала: по вкладам берётся средневзвешенная ставка последнего месяца соответствующего квартала, по ОФЗ – годовая доходность бескупонной кривой на последнюю доступную торговую дату. Разница рассчитывается по формуле:

$$S = r_{dep} - y_{OFZ}, \quad (1)$$

где S – разница между ставкой вклада и доходностью ОФЗ, п.п.;
r_{dep} – средневзвешенная ставка по вкладам сроком от 181 дня до одного года;
y_{OFZ} – доходность годовой точки бескупонной кривой ОФЗ.
Если S > 0, выше ставка вклада; если S < 0, выше доходность ОФЗ.

Квартальная разница показывает ситуацию в момент выбора, но не фактический результат за год. Для годовой оценки используется индекс совокупного дохода государственных облигаций RUGBITR1Y Московской биржи [13, 16, 21, 22]. Он относится к сегменту ОФЗ с дюрацией от 0,25 до одного года. Под дюрацией здесь понимается характеристика срока и чувствительности облигационного портфеля к изменению процентных ставок. Индекс учитывает изменение стоимости облигаций и накопленный купонный доход при условии реинвестирования купонных выплат [21]. G-curve и RUGBITR1Y – разные рыночные ориентиры, а не одна облигационная позиция.

Для вкладов отсутствует официальный показатель фактически полученной доходности, поэтому годовой результат оценивается сценарно. В базовом варианте используется средневзвешенная ставка по вкладам на срок от 181 дня до одного года, наблюдавшаяся в декабре предыдущего года; она служит ориентиром условий, доступных в начале следующего календарного периода. В качестве проверки чувствительности тот же расчёт выполняется по январской ставке.

У такого подхода есть ограничение. Статистика Банка России объединяет договоры со сроком от 181 дня до одного года, тогда как в сценарии наблюдаемая ставка условно применяется ко всему годовому периоду. Следовательно, расчёт не воспроизводит стратегию последовательного переоткрытия вкладов меньшей срочности и не трактуется как доходность среднего вкладчика; это единый условный сценарий, необходимый для сопоставления.

Номинальной считается доходность без поправки на изменение цен. Реальная доходность рассчитывается с учётом инфляции по индексу потребительских цен декабря к декабрю предыдущего года по данным Росстата [6, 10, 14]:

$$R_{real} = (1 + R_{nom}) / (1 + \pi) - 1, \quad (1)$$

где R_{real} – реальная доходность;
R_{nom} – номинальная доходность; π – инфляция за тот же период.
Такая запись учитывает относительное изменение цен и точнее простого вычитания инфляции из номинальной доходности.

Расчёты выполнены до налогообложения: налоговый результат зависит от величины доходов конкретного инвестора и формируется по-разному для процентов по вкладам и операций с ценными бумагами. Для наглядности дополнительно рассчитан сценарий последовательного размещения 1 млн руб. в 2023–2025 гг. с реинвестированием результата.

Результаты

Квартальные данные показывают, что лидер менялся в течение рассматриваемого периода. Значения по всем кварталам приведены в таблице 1.

В первые три квартала 2023 г. доходность годовой точки бескупонной кривой ОФЗ превышала ставку по выбранной группе вкладов. Максимальный разрыв пришёлся на III квартал – 3,81 п.п. К концу года ситуация развернулась: ставка по вкладам выросла до 13,57%, а доходность годовой точки бескупонной кривой ОФЗ составляла 12,78%.

В 2024 г. устойчивого преимущества также не сложилось. В I и II кварталах немного выше были ставки вкладов, в III квартале – доходность ОФЗ. В IV квартале разница вновь стала заметной в пользу вкладов и достигла 3,05 п.п. В 2025 г. ставка по вкладам была выше во всех четырёх квартальных срезах; наибольший разрыв, 3,47 п.п., наблюдался во II квартале.

Таблица 1 – Сопоставление средневзвешенных ставок по вкладам и доходности годовой точки кривой ОФЗ в 2023-2025 гг.

Период	Вклад на срок от 181 дня до 1 года, %	Доходность G-curve, 1 год, %	Разница, процентных пунктов
I квартал 2023	6,68	7,83	−1,15
II квартал 2023	6,05	7,98	−1,93
III квартал 2023	8,76	12,57	−3,81
IV квартал 2023	13,57	12,78	+0,79
I квартал 2024	15,03	14,40	+0,63
II квартал 2024	17,07	16,76	+0,31
III квартал 2024	17,89	19,43	−1,54
IV квартал 2024	21,63	18,58	+3,05
I квартал 2025	20,48	18,20	+2,28
II квартал 2025	18,87	15,40	+3,47
III квартал 2025	15,04	14,25	+0,79
IV квартал 2025	14,88	13,14	+1,74

Источник: рассчитано автором по данным Банка России [5, 9, 12, 19, 20]

Средняя квартальная разница сменила знак: −1,53 п.п. в 2023 г., +0,61 п.п. в 2024 г. и +2,07 п.п. в 2025 г. Тем самым условия выбора действительно менялись, хотя из этих значений ещё нельзя судить о результате за полный год.

Чтобы перейти от условий на дату выбора к годовому результату, номинальная доходность была скорректирована на фактическую инфляцию. Базовые расчёты приведены в таблица 2.

Таблица 2 – Номинальная и реальная доходность: депозитный сценарий и RUGBITR1Y

Год	Вклад, сценарная номинальная доходность, %	RUGBITR1Y, номинальная доходность, %	Инфляция, %	Вклад, сценарная реальная доходность, %	RUGBITR1Y, реальная доходность, %
2023	5,93	6,10	7,42	−1,39	−1,23
2024	13,57	13,76	9,52	+3,70	+3,87
2025	21,63	18,59	5,59	+15,19	+12,31

Источник: рассчитано автором по данным Банка России, Московской биржи и Росстата [5, 6, 9, 10, 12-14, 16, 19, 21, 22]

По архивным значениям Московской биржи, за 2023 г. RUGBITR1Y вырос на 6,10% [22]. При инфляции 7,42% реальная доходность индекса составила около −1,23% [6]. В базовом депозитном сценарии используется ставка 5,93% за декабрь 2022 г.; расчётная реальная доходность такого сценария составляет около −1,39% [5]. Разница – всего 0,16 п.п. в пользу ОФЗ, то есть результаты практически совпали. При использовании январской ставки 5,64% расчётная реальная доходность депозитного сценария составляет около −1,66%; направление результата не меняется [5].

В 2024 г. номинальная доходность RUGBITR1Y составила 13,76% [13], что при инфляции 9,52% соответствует примерно 3,87% в реальном выражении [10]. В базовом депозитном сценарии ставка 13,57% даёт около 3,70% расчётной реальной доходности. Если вместо декабрьской ставки взять январскую – 14,89% [9], результат повышается примерно до 4,90%. Поэтому 2024 г. нельзя уверенно отнести в пользу одного инструмента: вывод меняется при небольшом сдвиге даты фиксации ставки.

В 2025 г. различие было более определённым. RUGBITR1Y дал 18,59% номинальной доходности [16]; при инфляции 5,59% это около 12,31% в реальном выражении [14]. В депозитном сценарии ставка 21,63% даёт около 15,19% расчётной реальной доходности. Даже при использовании январской ставки 21,35% [12] результат остаётся близким – около 14,93%. В обоих вариантах депозитный сценарий сохраняет преимущество.

Сценарий с первоначальным капиталом 1 млн рублей

Если в начале 2023 г. условно разместить 1 млн руб. и затем ежегодно реинвестировать полученный результат, то к концу 2025 г. депозитный сценарий даёт около 1,463 млн руб., а RUGBITR1Y – около 1,431 млн руб. Номинальная разница составляет примерно 31,9 тыс. руб.

За те же три года потребительские цены выросли примерно на 24,22%. После поправки на этот рост накопленная реальная доходность составляет 17,79% для депозитного сценария и 15,23% для краткосрочных ОФЗ. Разрыв – около 2,57 п.п.; в основном он сформировался в 2025 г., тогда как в 2023–2024 гг. результаты были существенно ближе.

Обсуждение результатов

Сами по себе текущие ставки не дают устойчивого ранжирования вкладов и коротких ОФЗ. В 2023 г. в первых трёх квартальных срезах доходность годовой точки бескупонной кривой ОФЗ была выше средневзвешенной ставки по выбранной группе вкладов. Такое соотношение согласуется с тем, что рынок государственных облигаций быстро отражает изменения ожиданий относительно будущих процентных условий [7, 11], тогда как реакция банковских ставок может запаздывать [3, 4]. При этом считать наблюдаемую разницу прямым следствием одного только изменения ключевой ставки оснований нет.

Наиболее наглядный пример – 2024 г. При почти одинаковых годовых результатах переход от декабрьской ставки по вкладу к январской меняет лидирующий инструмент. Иными словами, даже на одном календарном горизонте существенна дата размещения средств. В 2025 г. вывод уже устойчивее: депозитный сценарий остаётся впереди при обеих исходных ставках.

Аналитическая записка Банка России [17] также фиксирует заметное изменение разницы между депозитными ставками и доходностями ОФЗ сопоставимой срочности. В настоящей работе эта разница нужна, прежде всего, как характеристика условий выбора. Основной дополнительный шаг – сопоставление такого начального среза с последующей реальной доходностью за завершённый календарный период.

Дополнительное объяснение динамики депозитных ставок содержится в Резюме обсуждения ключевой ставки Банка России от 7 мая 2026 г. В документе отмечено, что в конце 2024 г. банки, восстанавливая норматив краткосрочной ликвидности, активно привлекали средства населения и временно поднимали ставки по вкладам выше ключевой. В 2025 – начале 2026 г. депозитные ставки снижались быстрее ключевой ставки по мере нормализации ситуации и начала цикла смягчения денежно-кредитной политики [18]. Это согласуется с полученным в работе результатом: высокая ставка, зафиксированная в конце 2024 г., заметно повысила расчётную реальную доходность депозитного сценария за 2025 г. Такое объяснение используется как интерпретация наблюдаемой динамики, а не как самостоятельное доказательство причинной связи.

Однако доходность – не единственное различие инструментов. Вклад при соблюдении условий договора не переоценивается ежедневно по рынку. Цена ОФЗ, напротив, меняется постоянно: снижение рыночных доходностей может дать инвестору прирост стоимости, а продажа до погашения при неблагоприятном движении цены – убыток.

По-разному устроена и ликвидность. ОФЗ можно продать на вторичном рынке до срока погашения, но заранее неизвестно, по какой цене. Вклад тоже можно закрыть досрочно, однако это часто приводит к пересчёту процентов. Поэтому близкая реальная доходность не означает полного равенства двух инструментов.

Результат 2023 г. хорошо показывает различие между номинальной и реальной доходностью: обе номинальные величины были положительными, но инфляцию не перекрыли. В 2024 и 2025 гг. реальная доходность стала положительной. В 2025 г. особенно высоким оказался расчётный реальный результат депозитного сценария: ранее зафиксированная высокая ставка сочеталась с более низкой фактической инфляцией.

Расчёт на 1 млн руб. показывает и другой момент: небольшая годовая разница постепенно накапливается, но сама по себе не делает один инструмент безусловно предпочтительным. Около 31,9 тыс. руб. номинального преимущества за три года само по себе не определяет выбор инструмента. Для инвестора остаются важны срок размещения, потребность в ликвидности, отношение к рыночным колебаниям и условия досрочного выхода.

Заключение

За 2023-2025 гг. относительное преимущество депозитного сценария и краткосрочных ОФЗ по доходности не сохранялось постоянно.

В 2023 г. расчётная реальная доходность депозитного сценария и реальная доходность RUGBITR1Y были немного отрицательными, причём разница в пользу коротких ОФЗ составила лишь около 0,16 п.п. В 2024 г. результаты также были близкими: выбор декабрьской или январской депозитной ставки меняет лидера, поэтому говорить об устойчивом преимуществе одного инструмента нельзя.

Иная картина сложилась в 2025 г. Расчётная реальная доходность депозитного сценария составила около 15,19% против 12,31% у RUGBITR1Y. При альтернативной исходной ставке направление результата не меняется.

За весь трёхлетний период при последовательном размещении 1 млн руб. накопленная реальная доходность оценивается в 17,79% для депозитного сценария и 15,23% для коротких ОФЗ. На рассматриваемом периоде полученные результаты согласуются с исходным предположением: относительное преимущество двух инструментов зависит от конкретного периода и условий размещения.

Из расчётов, однако, не следует прямая причинная связь между изменением ключевой ставки и итоговой доходностью. Практически это означает, что одной текущей ставки по вкладу или доходности ОФЗ для выбора недостаточно. Нужно учитывать дату размещения, фактическую инфляцию, горизонт инвестирования, ликвидность и возможное изменение рыночной цены облигаций.

У анализа есть несколько ограничений. Период 2023-2025 гг. сравнительно короткий и включает резкие изменения процентных условий. По вкладам используется агрегированная ставка для диапазона сроков от 181 дня до одного года, а годовой результат моделируется сценарно. В квартальном сопоставлении депозитная ставка является средневзвешенной за последний месяц соответствующего квартала, тогда как доходность G-curve фиксируется на последнюю доступную торговую дату квартала; поэтому рассчитанный спред характеризует близкие по времени рыночные условия, но не является синхронным котировочным спредом на одну дату. RUGBITR1Y используется как рыночный ориентир сегмента краткосрочных ОФЗ и не воспроизводит результат покупки одной конкретной облигации с её удержанием до погашения, поскольку состав индексной корзины изменяется при ребалансировках. Налоги и индивидуальные комиссии в основной расчёт не включены. Наконец, найденные соотношения описывают конкретный исторический период и не являются прогнозом будущей доходности.

Продолжить исследование можно на более длинном временном ряду и для нескольких фиксированных сроков размещения. Это позволит проверить, сохраняются ли выявленные соотношения вне периода резких изменений процентных ставок.

Источники:

1. Hofmann B., Mizen P. Interest Rate Pass-Through and Monetary Transmission: Evidence from Individual Financial Institutions' Retail Rates // Economica. 2004. Vol. 71. No. 281. P. 99–123. DOI: 10.1111/j.0013-0427.2004.00359.x.
2. Gregor J., Melecký A., Melecký M. Interest Rate Pass-Through: A Meta-Analysis of the Literature // Journal of Economic Surveys. 2021. Vol. 35. No. 1. P. 141–191. DOI: 10.1111/joes.12393.

3. Пеникас Г. И. Эффект переноса ключевой ставки Банка России на ставки по вкладам в период 2020–2022 гг. // Деньги и кредит. 2022. Т. 81. № 2. С. 20–48.
4. Пеникас Г. И. Сглаживание переноса ключевой ставки: что необходимо помнить при интерпретации эконометрических оценок // Деньги и кредит. 2023. Т. 82. № 3. С. 3–34.
5. Банк России. Статистический бюллетень Банка России. 2023. № 6. Табл. 4.2.4 «Средневзвешенные процентные ставки по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях». URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/45123/Bbs2306r.pdf (дата обращения: 21.09.2026).
6. Росстат. Об индексе потребительских цен в декабре 2023 года. URL: https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1_12-01-2024.html (дата обращения: 21.09.2026).
7. Крамков В. А., Максимов А. Г. Монетарные сюрпризы и временная структура процентных ставок: идентификация посредством гетероскедастичности // Прикладная эконометрика. 2024. № 74. С. 5–34. DOI: 10.22394/1993-7601-2024-74-5-34.
8. Чеклаукова Е. Л. Анализ доходности финансовых инструментов // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2024. № 1. С. 381–382. DOI: 10.36629/2686-9896-2024-1-381-382.
9. Банк России. Статистический бюллетень Банка России. 2024. № 11. Табл. 4.2.4 «Средневзвешенные процентные ставки по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях». URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/54894/Bbs2411r.pdf (дата обращения: 21.09.2026).
10. Росстат. Об индексе потребительских цен в декабре 2024 года. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1_15-01-2025.html (дата обращения: 21.09.2026).
11. Божечкова А. В., Дробышевский С. М., Трунин П. В. Кривая доходности для российского рынка ОФЗ как инструмент анализа рыночных ожиданий // Экономическая политика. 2025. Т. 20. № 4. С. 34–51. DOI: 10.18288/1994-5124-2025-4-34-51.
12. Банк России. Статистический бюллетень Банка России. 2025. № 5. Табл. 4.2.4 «Средневзвешенные процентные ставки по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях». URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55951/Bbs2505r.pdf (дата обращения: 21.09.2026).
13. Московская биржа. Индексы государственных облигаций. Сентябрь 2025 г. URL: https://fs.moex.com/files/19821 (дата обращения: 21.09.2026).
14. Росстат. Об индексе потребительских цен в декабре 2025 года. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/3_16-01-2026.html (дата обращения: 21.09.2026).
15. Леканова Е. Е. Влияние высокой ключевой ставки на рынок облигаций // Теоретическая и прикладная экономика. 2026. № 1. С. 179–199. DOI: 10.25136/2409-8647.2026.1.74852.
16. Московская биржа. Индексы государственных облигаций, 27.02.2026. URL: https://www.moex.com/files/4spx4hrk4srqe66vybmctvg3mn (дата обращения: 21.09.2026).
17. Алдохин Д., Беляков А., Дерюгина Е., Пономаренко А. Как повышение мобильности вкладчиков повлияло на ставки по депозитам: аналитическая записка. М.: Банк России, 2026. 20 с. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/189587/analytic_note_20260408_dip.pdf (дата обращения: 21.09.2026).
18. Банк России. Резюме обсуждения ключевой ставки. 7 мая 2026 г. URL: https://www.cbr.ru/dkp/mp_dec/decision_key_rate/summary_key_rate_07052026 (дата обращения: 21.09.2026).
19. Банк России. Статистический бюллетень Банка России. 2026. № 5. Табл. 4.2.4 «Средневзвешенные процентные ставки по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях». URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/62045/Bbs2605r.pdf (дата обращения: 21.09.2026).
20. Банк России. Бескупонная кривая доходности государственных облигаций Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/zcyc_params/ (дата обращения: 21.09.2026).
21. Московская биржа. RUGBITR1Y: индекс государственных облигаций совокупного дохода с дюрацией от 0,25 до 1 года. URL: https://www.moex.com/a5950 (дата обращения: 21.09.2026).
22. Московская биржа. RUGBITR1Y: архив значений индекса государственных облигаций совокупного дохода с дюрацией до 1 года. URL: https://www.moex.com/ru/index/RUGBITR1Y/archive (дата обращения: 21.09.2026).

Н.Н. Симонянц – к.э.н., доцент кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, n-simonyanc@mail.ru,

N.N. Simonyants – candidate of economics, associate professor of the department of money circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.Д. Кузнецова – магистрант кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kuznetsova-10-11@yandex.ru,

V.D. Kuznetsova – master's student, department of monetary circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.И. Кучукова – обучающаяся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kuchukovalera@mail.ru,

V.I. Kuchukova – student of the faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

РОЛЬ ДИАГНОСТИКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВЫЯВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
THE ROLE OF FINANCIAL STABILITY DIAGNOSIS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM AND IN IDENTIFYING THE ECONOMIC OPPORTUNITIES OF A CREDIT ORGANIZATION

Аннотация. Финансовая устойчивость кредитной организации является фундаментальной категорией банковского дела, которая позволяет оценивать способность кредитной организации достигать равновесного состояния в существующей экономической среде и удерживать данное состояние в течение относительно длительного периода времени в условиях воздействия изменяющихся внешних и внутренних факторов. В представленном исследовании оценка финансовой устойчивости кредитной организации рассматривается как мониторинг состояния характеристик работы банка и их регулирование в зависимости от изменяющихся во времени внутренних и внешних воздействий. Авторами обоснована заинтересованность менеджмента кредитной организации в использовании результатов проведения оценки финансовой устойчивости с позиции инструмента диагностики, выявления и реализации экономических возможностей в системе управления кредитной организацией.

Abstract. The financial stability of a credit institution is a fundamental category in banking that allows assessing the ability of a credit institution to achieve an equilibrium state in the existing economic environment and maintain this state over a relatively long period of time under the influence of changing external and internal factors. In the presented study, the assessment of the financial stability of a credit institution is viewed as monitoring the state of the bank's performance characteristics and regulating them depending on the internal and external influences that change over time. The authors substantiate the interest of the credit institution's management in using the results of the financial stability assessment as a diagnostic tool, as well as in identifying and realizing economic opportunities within the credit institution's management system.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, комплаенс-функция, стратегический анализ, диагностика капитала, нормативы достаточности капитала, стресс – тестирование, коэффициент затрат (CIR), цифровые экосистемные сервисы

Keywords: financial stability, compliance function, strategic analysis, capital diagnostics, capital adequacy ratios, stress testing, cost-to-income ratio (CIR), digital ecosystem services.

Финансовая устойчивость коммерческого банка представляет собой комплексную характеристику, тесно связанную с его надёжностью. Однако во взаимосвязи «устойчивость – надёжность» первичной является категория устойчивости: надёжный банк не всегда является устойчивым, в то же время устойчивый банк – всегда надёжен. Например, банк, будучи надёжным, может выполнить свои обязательства перед клиентом, но это приведёт к снижению его устойчивости вследствие сокращения прибыли или появления убытков. Следовательно, устойчивость отражает способность банка не только отвечать по обязательствам, но и сохранять динамическое равновесие, адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать долгосрочное развитие.

В современной экономической литературе и банковской практике финансовая устойчивость традиционно рассматривается через призму достаточности капитала, ликвидности, качества активов, рентабельности и риск-менеджмента. Однако всё большее значение приобретает стратегический аспект данной категории. Банковские аналитики перестают воспринимать оценку финансовой устойчивости исключительно как оборонительную категорию, направленную на соблюдение требований центрального банка и минимизацию рисков банкротства. Сегодня она рассматривается как фундаментальный стратегический ресурс развития банка [1]. В условиях высокой волатильности финансового рынка, высокой ключевой ставки и жёсткой конкуренции, особенно для региональных банков, диагностика финансовой устойчивости становится не только инструментом ретроспективного контроля, но и ключевым элементом системы стратегического управления, который позволяет выявить и реализовать скрытые экономические возможности [4].

В этой связи диагностика финансовой устойчивости выступает инструментом стратегического управления кредитной организацией, выполняя функцию аналитического фундамента на нескольких этапах. Рассмотрим их подробнее.

Первый этап – стратегический анализ. В рамках SWOT-анализа результаты диагностики капитала, ликвидности, качества активов позволяют объективно оценить внутренние сильные и слабые стороны банка. Данный вид анализа позволяет определить реальные проблемы банка, которые будут являться отправной точкой для стратегического планирования. При этом важно понимать, что диагностика не ограничивается констатацией текущего состояния. Она формирует информационную базу для выявления причинно-следственных связей между показателями, а также для оценки потенциала их изменения под воздействием управленческих решений. Например, если банк демонстрирует избыточную ликвидность при низкой рентабельности, это может свидетельствовать не только о консервативной политике, но и о неиспользуемых возможностях роста. Стратегический анализ в таком случае позволяет определить, какие сегменты рынка могут обеспечить более эффективное размещение ресурсов без критического увеличения риска.

Второй этап – формирование рамок толерантности к риску (Risk Appetite Framework). На основе исторических данных и стресс-тестирования руководство банка определяет допустимые пределы отклонений таких показателей, как нормативы достаточности капитала (Н1.1, Н1.2, Н1.0), величина просроченной ссудной задол-

женности (NPL) [3]. Внутри установленных границ бизнес-подразделения банка могут реализовывать инициативы, направленные на поиск новых возможностей, не подвергая банк критическим рискам. Такой подход позволяет сочетать гибкость бизнеса с устойчивостью кредитной организации. Важно, чтобы рамки толерантности к риску были не статичными, а пересматривались с учётом изменения макроэкономической ситуации, регуляторных требований и стратегических приоритетов банка. В противном случае они могут превратиться в формальный документ, не оказывающий реального влияния на управленческие решения.

Третий этап – реализация стратегии и контроль. Проведение мониторинга показателей устойчивости в режиме реального времени (BI-системы) позволяет оперативно корректировать стратегию при изменении внешней конъюнктуры, что обеспечивает гибкость и адаптивность бизнес-модели. Современные цифровые инструменты дают возможность не только отслеживать фактические значения показателей, но и строить прогнозные сценарии, оценивать чувствительность капитала и ликвидности к различным шокам. Это особенно важно в условиях, когда решения необходимо принимать быстро, а цена ошибки возрастает. Таким образом, диагностика финансовой устойчивости становится непрерывным процессом, встроенным в систему стратегического управления, а не эпизодическим мероприятием.

Диагностика финансовой устойчивости позволяет выявить любое отклонение анализируемых показателей от «идеального» значения, причём как в сторону ухудшения, так и в сторону избыточности, что является сигналом о наличии нереализованной экономической возможности. В таблице 1 представлена систематизация таких отклонений, содержания проблем и соответствующих экономических возможностей.

Таблица 1 – Диагностика финансовой устойчивости коммерческого банка как инструмент выявления экономических возможностей

Отклонение показателя от оптимальных значений	Содержание проблемы	Экономическая возможность
Избыточная ликвидность при низкой рентабельности	нормативы мгновенной (Н2) и текущей (Н3) ликвидности значительно выше нормативных требований Банка России, а показатель ROA имеет низкие значения – сигнал о «замораживании» капитала	перераспределение ресурсов в более доходные сегменты с приемлемым уровнем риска (кредитование, лизинговые операции, факторин-говые операции с клиентами МСБ региона присутствия банка
Высокая стоимость ресурсов	преобладание в пассивах срочных депозитов с высокой процентной ставкой сжимает чистую процентную маржу	развитие транзакционного бизнеса, внедрение зарплатных проектов, цифровых экосистемных сервисов для увеличения остатков на расчетных, текущих счетах клиентов
Рост доли проблемной задолженности (NPL)	высокий уровень NPL увеличивает затраты на формирование резервов (РВПС), блокирует капитал, сужает ресурсные возможности	внедрение скоринговых моделей на базе ИИ, развитие систем раннего предупреждения, увеличение в кредитном портфеле доли залоговых кредитов, кредитов под государственные гарантии
Высокий коэффициент затрат (CIR)	свидетельствует о низкой операционной эффективности и чрезмерно высоких издержках	автоматизация рутинных процессов, оптимизация филиальной сети, повышение процентной или комиссионной маржи

Как видно из таблицы, отклонения показателей от оптимальных значений не всегда носят негативный характер. Избыточная ликвидность может означать наличие неиспользуемых ресурсов, которые при грамотном управлении способны принести дополнительный доход. Высокая стоимость ресурсов указывает на необходимость развития транзакционного бизнеса и цифровых сервисов, которые формируют дешёвые пассивы. Рост проблемной задолженности требует совершенствования кредитных процессов и риск-моделей. Высокий CIR сигнализирует о необходимости оптимизации издержек и автоматизации. Таким образом, диагностика финансовой устойчивости выполняет не только контрольную, но и поисково-аналитическую функцию, помогая менеджменту увидеть точки роста.

Особенно важно осуществление диагностики устойчивости для региональных банков, так как большинство из них не могут конкурировать с банковскими институтами, имеющими статус системно значимых банков, за счёт масштаба и минимальных процентных ставок. Стратегическое преимущество региональных банков состоит в гибкости взаимоотношений с клиентами, что основывается на глубоком знании локального рынка и более высокой оперативности принятия решений [2]. В отличие от крупных федеральных игроков, региональный банк способен быстрее адаптировать продукты к потребностям местного бизнеса, учитывать сезонность, отраслевую специфику и особенности платёжного поведения клиентов. Однако эти преимущества реализуются только при условии эффективной системы диагностики финансовой устойчивости, которая позволяет своевременно выявлять риски и возможности.

Проведение диагностики позволяет региональному банку выявлять свои «нишевые» возможности. Например, анализ структуры кредитного портфеля может показать, что банк не участвует в кредитовании сезонных аграрных работ или туристического бизнеса и инфраструктуры, которые являются драйверами экономики региона функционирования банка. Соответственно, укрепление финансовой устойчивости банка за счёт диверсификации кредитного портфеля обеспечит занятие банком защищённой рыночной ниши и стабильного увеличения процентных доходов. Кроме того, региональный банк может развивать программы поддержки малого и среднего бизнеса, участвовать в государственных программах льготного кредитования, создавать партнёрства с местными поставщиками и торговыми сетями. Всё это требует аналитического обоснования, которое даёт диагностика устойчивости.

Активная цифровизация банковских процессов позволила дополнить методы диагностики, основанные на квартальной отчётности, технологиями, объединяющими математические модели и исторические массивы информации для прогнозирования будущих событий (Big Data, BI) [1]. Использование программного обеспечения позволяет банку прогнозировать изменения в поведении клиентов, прогнозировать финансовые потребности клиентов, выявлять риск ухода клиентов, противодействовать мошенническим операциям, оптимизировать

инвестиционные портфели и др. Банк получает возможность моделировать влияние тех или иных стратегических инициатив на свою финансовую устойчивость до их фактической реализации [5]. Это принципиально меняет качество управления: решения принимаются не на основе интуиции или запаздывающей отчётности, а на основе сценарного моделирования и предиктивной аналитики.

Современные BI-системы позволяют строить дашборды, отображающие ключевые показатели устойчивости в режиме реального времени. Руководство банка может видеть динамику достаточности капитала, ликвидности, качества активов, рентабельности, CIR, NPL и других индикаторов. При отклонении от установленных пороговых значений система может автоматически формировать оповещения и предлагать корректирующие меры. Это повышает скорость реакции и снижает вероятность запоздалых управленческих решений. Кроме того, цифровые технологии позволяют интегрировать данные из различных источников: бухгалтерского учёта, CRM-систем, скоринговых моделей, внешних баз данных, макроэкономических прогнозов. Комплексный анализ таких данных даёт более полную картину финансовой устойчивости и её драйверов.

Стресс-тестирование занимает особое место в системе диагностики финансовой устойчивости. Оно позволяет оценить, как банк перенесёт неблагоприятные сценарии: снижение ключевой ставки, рост безработицы, падение цен на нефть, ухудшение платёжной дисциплины заёмщиков, отток вкладов. Результаты стресс-тестов используются при формировании рамок толерантности к риску, планировании капитала, разработке планов восстановления финансовой устойчивости. Для региональных банков стресс-тестирование особенно важно, поскольку их бизнес-модели часто более концентрированы на отдельных отраслях или клиентских сегментах. Например, банк, активно кредитующий сельхозпроизводителей, должен учитывать риски засухи, колебаний цен на продукцию, изменения государственной поддержки. Диагностика устойчивости в таком случае помогает заранее определить, какие меры необходимо принять для сохранения капитала и ликвидности.

Таким образом, диагностика финансовой устойчивости перестаёт быть технической или комплаенс-функцией. В настоящее время анализ финансовой устойчивости выполняет функцию навигатора в системе стратегического управления коммерческим банком, который:

а) определяет безопасные границы для маневра;

б) выявляет неэффективно используемые ресурсы;

в) указывает на конкретные направления для оптимизации бизнес-модели кредитной организации.

Безопасные границы для маневра означают, что банк понимает, до какого уровня он может увеличивать риск, снижать ликвидность или капитал, не нарушая устойчивости. Это позволяет бизнес-подразделениям действовать более смело в рамках установленных лимитов. Выявление неэффективно используемых ресурсов помогает высвободить капитал и направить его в более доходные сегменты. Указание на конкретные направления оптимизации бизнес-модели позволяет трансформировать стратегию в конкретные проекты: внедрение новых продуктов, цифровизацию процессов, изменение филиальной сети, развитие партнёрств.

Важно подчеркнуть, что диагностика финансовой устойчивости должна быть встроена в систему корпоративного управления. Результаты диагностики должны регулярно рассматриваться на заседаниях правления, совета директоров, комитетов по рискам и стратегии. Это обеспечивает связь между аналитикой и принятием решений. Кроме того, необходимо развивать культуру управления, основанную на данных, когда менеджеры всех уровней понимают показатели устойчивости и умеют их интерпретировать. В противном случае даже самые совершенные модели останутся невостребованными.

Перспективы дальнейшего развития диагностики финансовой устойчивости связаны с углублением интеграции финансовых и нефинансовых данных, использованием искусственного интеллекта, машинного обучения, предиктивной аналитики, а также с развитием регуляторных технологий (RegTech) и надзорных технологий (SupTech). Банки, которые смогут быстрее и качественнее внедрять эти инструменты, получат конкурентное преимущество за счёт более точного прогнозирования рисков и возможностей. Региональные банки, несмотря на ограниченность ресурсов, также могут использовать облачные решения, аутсорсинг аналитики и партнёрство с финтех-компаниями. Главное – понимать, что финансовая устойчивость не является самоцелью. Это основа для роста, развития и выполнения социально-экономической роли банка в регионе.

Таким образом, финансовая устойчивость кредитной организации в современных условиях – это не только способность противостоять рискам, но и способность создавать стоимость. Диагностика устойчивости превращается в стратегический инструмент, который позволяет менеджменту видеть полную картину, выявлять скрытые возможности и принимать обоснованные решения. В условиях высокой неопределённости и жёсткой конкуренции именно такой подход обеспечивает долгосрочное выживание и развитие банковского бизнеса.

Источники:

1. Инновационные технологии в банковском секторе: вызовы и перспективы / И. А. Дикарева, О. В. Габрелян, Н. А. Дарийчук, Д. А. Климова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 9(182). – С. 305-310. – DOI 10.34925/EIP.2025.182.9.051. – EDN IRBJLF.
2. Колкарева, Э. Н. Инновационные методы и инструменты развития банковской системы с учетом тенденций формирования глобального финансового рынка / Э. Н. Колкарева, Н. Н. Симонянц // Инновации. – 2009. – № 12(134). – С. 68-74. – EDN MJCWAT.
3. Перспективы развития банковского сектора на основе развития финтех-индустрии / О. М. Бережных, Т. Е. Хорольская, П. Д. Погорелова, В. О. Мишина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 1(57). – С. 471-476. – EDN URORBR.
4. Сторчакова, В. Г. Проблемы развития банковской системы России на современном этапе / В. Г. Сторчакова, И. А. Дикарева // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2020. – № 5. – С. 30-33. – EDN MSAMHO.
5. Морозкина С. С. Особенности учета кредитных операций коммерческого банка в современных условиях / С. С. Морозкина, Ю. Н. Павленко, В. О. Лактионова, К. В. Белова // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 10(4). – С. 75-78. – EDN SKTIKY.

Т.Е. Хорольская – к.э.н., доцент, заведующий кафедрой денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, khorolskaya77@mail.ru,

T.E. Khorolskaya – candidate of economic sciences, associate professor, head of the department of money circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

К.В. Щербина – аспирант кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, sherbina0113@gmail,

K.V. Shcherbina – postgraduate student, department of money circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Я.Д. Буйдина – магистрант кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, yanabd2005@gmail.com,

Ya.D. Buidina – master's student, department of monetary circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ УСЛУГ И ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОГО БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА
BANKING SERVICES FOR INDIVIDUALS: ECONOMIC ESSENCE, CLASSIFICATION OF SERVICES, AND SIGNIFICANCE FOR THE DEVELOPMENT OF RETAIL BANKING

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты банковского обслуживания физических лиц как важнейшего сегмента розничной деятельности кредитных организаций. Раскрывается содержание базовых категорий: банковская операция, банковский продукт и банковская услуга, показана их взаимосвязь. Приводится перечень банковских операций в соответствии с Федеральным законом № 395-1 «О банках и банковской деятельности». Обосновывается роль банковского обслуживания населения для государства и национальной экономики, коммерческих банков и самих физических лиц. Систематизируются виды услуг: расчетно-кассовые, депозитные, кредитные, валютно-обменные, инвестиционные, трастовые и дополнительные. Особое внимание уделено классификации вкладов, кредитов, инвестиционных услуг и дополнительных сервисов. Отмечается, что развитие розничного обслуживания способствует аккумулированию сбережений населения, расширению кредитования, повышению финансовой грамотности и укреплению ресурсной базы банков. Делается вывод о необходимости дальнейшего совершенствования продуктового ряда, цифровизации и клиентоориентированности. В работе подчеркивается, что банковское обслуживание физических лиц выступает связующим звеном между населением и кредитными организациями, обеспечивая движение денежных средств, удовлетворение личных и семейных потребностей, а также получение банками прибыли. Рассмотрены основные виды кредитов: потребительский, ипотечный, автокредит, образовательный, кредитные карты и рефинансирование. Приведена классификация инвестиционных услуг, включая брокерское обслуживание, индивидуальные инвестиционные счета, паевые инвестиционные фонды, инвестиционные вклады и вложения в драгоценные металлы. Также охарактеризованы дополнительные услуги: хранение ценностей, страхование, дистанционное обслуживание, консалтинг и специальные сервисы.

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of banking services for individuals, a crucial segment of the retail operations of credit institutions. It defines key concepts - banking operations, banking products, and banking services - and illustrates their interrelationships. A list of banking operations is provided in accordance with Federal Law No. 395-1, "On Banks and Banking Activity." The paper substantiates the significance of banking services for the state and national economy, commercial banks, and individual customers. Service types are categorized into settlement and cash services, deposits, lending, currency exchange, investments, trust services, and ancillary services. Particular attention is paid to the classification of deposits, loans, investment products, and supplementary services. The article notes that the development of retail banking fosters the accumulation of household savings, expands lending, improves financial literacy, and strengthens the banks' resource base. It concludes that there is a need for further refinement of product portfolios, digitalization, and a customer-centric approach. The study emphasizes that banking services for individuals serve as a link between the public and credit institutions, facilitating the flow of funds, meeting personal and family needs, and enabling banks to generate profit. Major loan types are reviewed, including consumer loans, mortgages, auto loans, educational loans, credit cards, and refinancing. A classification of investment services is presented, covering brokerage services, individual investment accounts, mutual funds, investment deposits, and investments in precious metals. Ancillary services - such as safe custody, insurance, remote banking, consulting, and specialized services-are also described.

Ключевые слова: банковское обслуживание физических лиц; банковские операции; банковские продукты; банковские услуги; розничный банковский бизнес; депозитные услуги; кредитные услуги; расчетно-кассовое обслуживание; инвестиционные услуги; дополнительные услуги банка.

Keywords: banking services for individuals; banking operations; banking products; banking services; retail banking; deposit services; lending services; settlement and cash services; investment services; additional banking services.

В условиях современной рыночной экономики розничный сегмент банковской деятельности является основой развития финансовой системы государства, а также отдельных коммерческих банков. Устойчивость банковской системы тесно связана с тем, насколько эффективно происходит взаимодействие между населением и кредитными организациями. Указанные взаимоотношения реализуются через широкий спектр банковских операций, услуг и продуктов.

Под банковской операцией понимается юридически оформленное действие банка, направленное на движение денежных средств. Может совершаться только на основании лицензии Центрального Банка, а также выступает основой для оказания услуг и формирования продуктов. В соответствии со статьей 5 Федерального закона от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности», к банковским операциям относятся:

1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

2) размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет;

3) открытие и ведение банковских счетов физических юридических лиц;

4) осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;

5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

6) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

7) привлечение драгоценных металлов физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок), за исключением монет из драгоценных металлов;

8) осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

Материальный или цифровой результат деятельности банка, имеющий определенную цену и созданный для продажи клиенту, называют банковским продуктом. Примером выступают потребительские и ипотечные кредиты, вклады, дебетовые и кредитные карты, а также инвестиционные портфели.

Банковская услуга представляет собой деятельность кредитной организации, которая направлена на удовлетворение конкретной финансовой потребности клиента. В зависимости от вида она может предоставляться на безвозмездной основе и на возмездной в форме комиссий или процентов. Выражается нематериальным и денежным характером. Может выступать как самостоятельный элемент, так и сопровождать конкретный продукт. При этом любая банковская услуга реализуется через выполнение банком определенных операций. В перечень таких услуг входят расчетно-кассовое обслуживание, консультирование, управление ценными бумагами клиента и другие аналогичные виды деятельности.

Взаимосвязь банковской операции, услуги и продукта выражается в том, что любой финансовый продукт базируется на операциях кредитной организации и в сопровождении сопутствующих услуг выводится на рынок (рисунок 1).

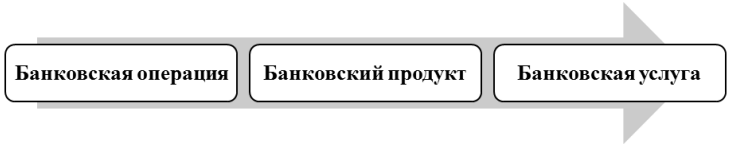


Рисунок 1 – Взаимосвязь банковской операции, услуги и продукта

Банковское обслуживание физических лиц представляет собой деятельность коммерческого банка, направленную на предоставление населению широкого спектра финансовых продуктов и услуг путем осуществления банковских операций. Главной целью данного вида деятельности является удовлетворение личных, семейных, бытовых потребностей физических лиц на условиях платности, соблюдения банковского законодательства и получения банком прибыли.

Экономическое значение банковского обслуживания физических лиц затрагивает интересы различных субъектов экономики, среди которых государство, коммерческий банк и население. Роль розничного обслуживания представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Значение банковского обслуживания физических лиц

Объект влияния	Значение и экономический смысл
Государство и национальная экономика	1. Развитие экономики и стимулирование роста – розничные банковские услуги позволяют населению аккумулировать и увеличивать свои сбережения, а также обеспечивают доступ к заемным средствам. Это активизирует внутренний спрос и повышает уровень жизни граждан. 2. Регулирование денежной массы в стране – оптимизация объема наличных и безналичных денег в обращении, на которые влияют расчеты с физическими лицами. 3. 3. Повышение финансовой грамотности населения – проведение консультаций, образовательных программ по вопросам управления бюджетом и инвестирования.
Коммерческий банк	1. Прибыльность для банков – получение прибыли за счет кредитных процентов, комиссионных вознаграждений и проведения других розничных операций. 2. Стабилизация и развитие банковской системы – привлечение депозитов для формирования ресурсной базы банка и перераспределение средств через кредиты для поддержания ликвидности портфеля. 3. Повышение конкурентоспособности банка – сохранение и расширение клиентской базы, укрепление рыночных позиций за счет ориентации на потребности клиентов.
Население (физические лица)	1. Удовлетворение финансовых потребностей клиентов – предоставление инструментов для безопасного хранения сбережений, получение заемных средств и проведение быстрых расчетов. 2. Доступ к широкому спектру продуктов – возможность выбора между вкладами, кредитами, картами, валютными и инвестиционными инструментами для решения личных дел.

Сегодня данная деятельность основывается на предоставлении широкого спектра финансовых услуг своим клиентам, которые помогут удовлетворить их повседневные нужды. Классификация банковских услуг для физических лиц включает в себя расчетно-кассовые, депозитные, кредитные, валютно-обменные, инвестиционные, а также трастовые и дополнительные операции (рисунок 2).

Под расчетно-кассовым обслуживанием (РКО) физических лиц понимается совокупность финансовых услуг кредитной организации, направленных на обеспечение наличного и безналичного денежного оборота за счет управления личными финансами клиентов. Расчетно-кассовое обслуживание для физических лиц включает следующие услуги:

– открытие и ведение текущих счетов для размещения денежных средств населения с целью их сбережения, а также для зачисления заработных плат, пенсионных и иных социальных выплат;

– кассовое обслуживание, подразумевающее выполнение операций по приему, выдаче и пересчету наличных денежных средств через кассы отделений кредитной организации;

– выпуск и обслуживание банковских карт (дебетовых и кредитных) в качестве платежного инструмента.

– дистанционное банковское обслуживание с помощью мобильных приложений и интернет-банкинга, обеспечивающее удаленное управление финансами и мониторинг транзакций;

– осуществление расчетных операций в национальной и иностранных валютах, включая проведение межбанковских трансферов и переводов между собственными счетами клиента;

– предоставление сопутствующих сервисов, к которым относятся начисление процентного дохода на остаток средств, а также оформление выписок и справок по счетам.

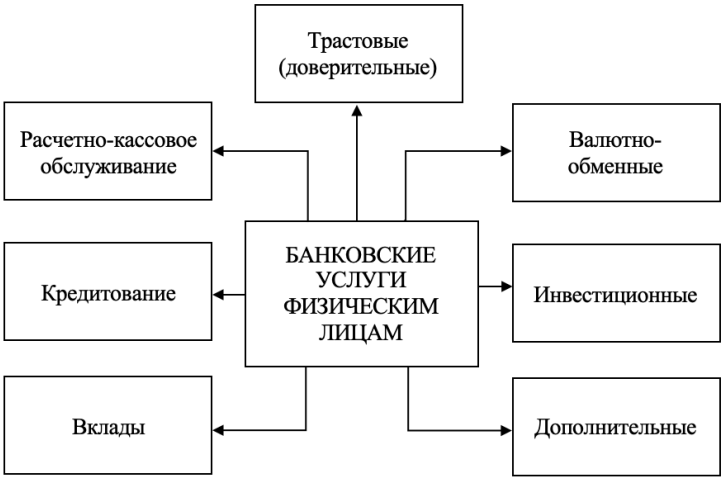


Рисунок 2 – Классификация банковских услуг для физических лиц

Под депозитными услугами для физических лиц понимается деятельность кредитной организации по привлечению денежных средств населения во вклады с целью получения дохода в виде процентов. Открыть вклад может только физическое лицо. А его основной целью для клиента является сохранение собственных средств и получение пассивного дохода, в то время как банк использует эти ресурсы для своей деятельности. В таблице 2 приведена классификация вкладов в коммерческом банке.

Таблица 2 – Классификация банковских вкладов в коммерческом банке

Признак классификации	Вид банковского вклада	Экономическое содержание
1. По сроку размещения	Срочные	Денежные средства вносятся на фиксированный в договоре период. Досрочное снятие обычно подразумевает потерю начисленных процентов.
	Вклады до востребования	Договор не устанавливает конкретный срок хранения. Средства могут быть востребованы клиентом полностью или частично в любой момент.
2. По условиям доступа к средствам	Без опций	Условия договора исключают возможность пополнять и частично снимать средства в течение всего срока хранения.
	С возможностью пополнения	Допускается регулярное внесение дополнительных денежных средств на счет с целью увеличения объема накоплений.
	С возможностью пополнения и частичного снятия	Позволяют вносить средства, совершать переводы и снимать наличные.
	С минимальным (неснижаемым) остатком	Фиксирует минимальную сумму средств, которая должна оставаться на счете до окончания действия договора
3. По валюте размещения	Рублевые	Средства размещаются в национальной валюте государства. Защищены от валютных рисков внутреннего рынка.
	Валютные	Оформляются в иностранных валютах (доллары, евро, юани и др.). Из-за рисков, связанных с колебаниями курсов имеют более низкую доходность.
	Мультивалютные	Предоставляют возможность хранить денежные средства одновременно в нескольких валютах без необходимости открытия отдельных банковских счетов.
4. По способу начисления процентов	С простым процентом	Начисленный доход выплачивается ежемесячно или в конце срока на отдельный счет без увеличения суммы основного вклада.
	С капитализацией	Начисленные проценты регулярно прибавляются к основной сумме вклада, увеличивая базу для последующих начислений.

Кредитные услуги для физических лиц направлены на предоставление банком заемных средств клиенту на условиях строго зафиксированного временного периода (срочности), обязательного и полного возмещения суммы долга (возвратности), а также начисление процентной ставки за пользование капиталом кредитной организации (платности). Банк предлагает различные виды кредитов: потребительский кредит, ипотека, автокредит, образовательный кредит, кредитные карты и рефинансирование.

Потребительский кредит предоставляется гражданам в денежной форме для приобретения любых товаров и услуг на личные нужды. Характеризуется относительно небольшими сроками, отсутствием обязательного залога и возможностью нецелевого использования средств.

Ипотечный кредит относится к целевому займу, направленному на приобретение жилой или коммерческой недвижимости. Главное отличие от других видов кредитования заключается в обязательном оформлении покупаемого объекта в качестве залога (обеспечения) по кредиту.

Еще одним целевым заимствованием является автокредит. Заемные средства перечисляются напрямую автосалону для покупки транспортного средства. Приобретенный автомобиль до момента полного погашения долга находится в залоге у кредитной организации.

Образовательный кредит предоставляется на оплату образовательных услуг. Может осуществляться с помощью государственной поддержки или без нее. Предусматривает отсрочку платежей до окончания обучения.

Пластиковые карты с возобновляемым кредитным лимитом именуются кредитными картами. Главное их преимущество – наличие льготного периода, в течение которого клиент может пользоваться заемными средствами без начисления процентов.

Оформление нового кредита с целью закрытия одного или нескольких ранее взятых займов на более выгодных условиях, таких как снижение процентной ставки и увеличение срока, принято называть рефинансированием.

Валютно-обменные услуги для физических лиц включают в себя покупку и продажу наличной или безналичной иностранной валюты за национальную валюту, а также конвертацию одной иностранной валюты в другую по установленному банком курсу. Благодаря данной услуге клиенты могут совершать зарубежные поездки, диверсифицировать личные сбережения и осуществлять международные расчеты.

Деятельность по управлению имуществом, ценными бумагами или денежными средствами физических лиц, передаваемыми банку на определенный срок на основании договора, представляет собой трастовые (доверительные) услуги. Банк, как доверительный управляющий, обязуется совершать юридические и фактические действия с активами исключительно в интересах клиента. При этом физическое лицо избавляется от необходимости самостоятельно отслеживать рыночные тенденции, перекладывая эти функции на профессиональных финансовых менеджеров.

Инвестиционные услуги – финансовые услуги, с помощью которых банк помогает гражданам (не профессиональным инвесторам) вкладывать свободные деньги в различные рыночные активы для получения дохода и для сохранения капитала от инфляции.

В таблице 3 представлена классификация инвестиционных услуг коммерческого банка для физических лиц.

Таблица 3 – Классификация инвестиционных услуг коммерческого банка для физических лиц

Название инвестиционной услуги	Экономическое содержание
Брокерское обслуживание	Банк выступает посредником, который открывает клиентам доступ на биржу. Берет на себя техническое исполнение сделок. Это позволяет физическому лицу самостоятельно покупать и продавать ценные бумаги.
Индивидуальный инвестиционный счет (ИИС)	Специальная форма брокерского счета, которую банк открывает и обслуживает с учетом налогового законодательства. Для физического лица это инструмент долгосрочных сбережений, который позволяет инвестировать в ценные бумаги и получать налоговые вычеты, льготы от государства.
Паевые инвестиционные фонды (ПИФ)	Коллективные инвестиции, при которых банк собирает деньги множества вкладчиков в один большой фонд для покупки разных активов. Физическое лицо покупает долю (пай) в этом фонде и получает готовый портфель, снижая риски.
Инвестиционные вклады	Комбинированный банковский продукт, где одна часть денег идет на депозит, а вторая – в инвестиционные инструменты. Это дает физическому лицу процент выше рыночного по вкладу за счет покупки инвестиционной услуги.
Инвестиции в драгоценные металлы	Деятельность банка по продаже драгоценных металлов и ведению специальных счетов. Физическое лицо может защитить свои сбережения от инфляции, покупая слитки, монеты из золота или серебра, открывая обезличенные металлические счета (ОМС), где доход будет расти вместе с рыночной ценой металла.

Помимо оказания основных услуг физическим лицам, коммерческий банк предлагает также дополнительные сервисы, которые изображены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Дополнительные услуги банка для физических лиц

Таким образом, банковское обслуживание физических лиц представляет собой комплекс финансовых услуг, которые предоставляются гражданам для удовлетворения их личных и бытовых потребностей. Данный процесс имеет важное значение для всех участников рынка. Государство получает стимул для роста экономики,

коммерческие банки формируют ресурсную базу, а население может удовлетворять свои финансовые потребности.

Вся эта деятельность реализуется через множество видов услуг, включающих кредитные, депозитные, расчетно-кассовые, валютные, инвестиционные, трастовые (доверительные) и дополнительные сервисы (услуги по хранению ценностей, страховые, дистанционное обслуживание, консалтинговые и специальные сервисы для клиентов).

Таким образом, банковское обслуживание физических лиц представляет собой комплексную деятельность кредитной организации, направленную на удовлетворение финансовых потребностей населения посредством выполнения банковских операций и предоставления продуктов и услуг. Оно занимает ключевое место в структуре розничного банковского бизнеса и оказывает многостороннее влияние на экономику: способствует аккумулированию сбережений, расширению платежного оборота, развитию кредитования и повышению финансовой грамотности граждан. Для коммерческих банков розничное обслуживание служит источником прибыли, ресурсной базы и конкурентных преимуществ, а для населения – инструментом решения личных и семейных финансовых задач.

Классификация банковских услуг для физических лиц включает расчетно-кассовые, депозитные, кредитные, валютно-обменные, инвестиционные, трастовые и дополнительные сервисы. Каждый из этих блоков имеет свою специфику и требует особого подхода к управлению. В современных условиях дальнейшее развитие розничного обслуживания связано с цифровизацией, расширением дистанционных каналов, персонализацией предложений и усилением клиентоориентированности. Важно также обеспечивать баланс между доступностью услуг, их качеством и устойчивостью банков к рискам. Совершенствование банковского обслуживания физических лиц должно опираться на изучение потребностей клиентов, развитие продуктового ряда и внедрение современных технологий, что в конечном счете будет способствовать укреплению финансовой системы и повышению благосостояния населения.

Источники:

1. Бережных, О. М. Закредитованность населения как фактор торможения экономического роста / О. М. Бережных, П. С. Туголукова, А. А. Чачух // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 6(62). – С. 911-916. – EDN EHUNBQ.
2. Николаев, К. А. Анализ современных тенденций, влияющих на организацию розничного кредитного процесса в российских банках / К. А. Николаев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 1(57). – С. 501-505. – EDN XIMSGO.
3. Симонянц, Н. Н. Оценка и развитие розничного кредитования в условиях снижения покупательной способности населения / Н. Н. Симонянц, Т. П. Носова // Итоги научно-исследовательской работы за 2021 год : Материалы Юбилейной научно-практической конференции, посвященной 100-летию Кубанского ГАУ, Краснодар, 06 апреля 2022 года / Отв. за выпуск А.Г. Кощаев. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2022. – С. 632-634. – EDN NPRJYO.
4. Современное состояние депозитов и кредитования домохозяйств в России / И. А. Дикарева, В. А. Саввиди, И. Н. Дикарев, М. Д. Яловацкий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 2, № 1(166). – С. 215-220. – DOI 10.36871/ek.up.p.r. 2026.01.02.022. – EDN GYGMWV.
5. Сурина, И. В. Инфраструктура рынка розничного кредитования в России: характеристика основных элементов / И. В. Сурина, Н. Н. Симонянц, Т. П. Носова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 4(93). – С. 57-62. – EDN YXKPLG.

А.А. Храмченко – к.э.н., доцент, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, an.hramchenko@yandx.ru,

A.A. Khramchenko – candidate of economic sciences, associate professor, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

И.А. Неводова – старший преподаватель, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, nevodovai@mail.ru,

I.A. Nevodova – senior lecturer, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

С.Е.. Ведерникова – обучающийся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, 8edernikо8a.sofia@gmail.com,

S.E. Vedernikova – student of the faculty of Finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Е.М. Куракина – обучающийся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kurakina.elizabet@mail.ru,

E.M. Kurakina – student of the faculty of Finance and Credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПОТОКОВ В РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ
ATTRACTING INVESTMENT FLOWS TO THE RUSSIAN ECONOMY: PROBLEMS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Аннотация. Статья рассматривает современные вызовы и перспективы привлечения инвестиционных потоков в российскую экономику на фоне санкционных ограничений и структурной перестройки хозяйственных связей. Анализируются внутренние и внешние источники капиталовложений, их отраслевая структура, а также сохраняющиеся региональные диспропорции, препятствующие равномерному развитию территорий. Особое внимание уделяется таким механизмам повышения инвестиционной привлекательности, как государственно-частное партнерство, специальные административные районы и налоговые стимулы. Показано, что высокая ключевая ставка и дефицит длинных денег остаются серьезным барьером для реального сектора, особенно для малых и средних предприятий. Полагается, что без системных изменений в институциональной среде, включая судебную систему и кадровую политику, переломить негативные тенденции будет крайне сложно. Основным умозаключением является, необходимость создания предсказуемой среды для инвесторов, что позволит трансформировать внутренние сбережения в производительные капиталовложения и запустить процесс устойчивого экономического роста.

Abstract. The article examines the current challenges and prospects of attracting investment flows to the Russian economy against the background of sanctions restrictions and structural restructuring of economic relations. The internal and external sources of capital investments, their sectoral structure, as well as the remaining regional imbalances that hinder the uniform development of territories are analyzed. Special attention is paid to such mechanisms for increasing investment attractiveness as public-private partnerships, special administrative regions and tax incentives. It is shown that the high key interest rate and the shortage of long money remain a serious barrier for the real sector, especially for small and medium-sized enterprises. It is assumed that without systemic changes in the institutional environment, including the judicial system and personnel policy, it will be extremely difficult to reverse negative trends. The main conclusion is the need to create a predictable environment for investors, which will transform domestic savings into productive investments and launch the process of sustainable economic growth.

Ключевые слова: инвестиционные потоки, российская экономика, инвестиционный климат, прямые иностранные инвестиции, государственно-частное партнерство, санкционные ограничения, импортозамещение.

Keywords: investment flows, the Russian economy, the investment climate, foreign direct investment, public-private partnerships, sanctions restrictions, and import substitution.

Инвестиционная активность является важнейшим индикатором состояния любой национальной экономики. Именно через капиталовложения создается база для технологического обновления производств, расширения экспортного потенциала и повышения уровня жизни населения. Для российской экономики, столкнувшейся за последние годы с беспрецедентным санкционным давлением и необходимостью перестройки логистических и финансовых цепочек, вопрос привлечения инвестиционных потоков стал не просто актуальным, а критическим.

Многие эксперты сегодня говорят о том, что прежние модели привлечения капитала перестали работать. Если в 2010-е годы российский бизнес активно выходил на внешние долговые рынки и привлекал «длинные» деньги западных институциональных инвесторов, то после 2022 года ситуация кардинально изменилась. Заморозка активов Центрального банка, отключение крупнейших банков от SWIFT и блокировки счетов российских компаний за рубежом привели к тому, что приоритетом стала работа с внутренними источниками и переориентация на дружественные юрисдикции [1].

В научной литературе принято разделять инвестиционные потоки на несколько категорий в зависимости от источника происхождения и срочности. Первая категория – это государственные капитальные вложения, которые направляются в инфраструктурные проекты, оборонно-промышленный комплекс и социально значимые отрасли. Вторая категория – частные российские инвестиции, включая средства крупных корпораций, банковского сектора и розничных инвесторов. Третья категория представляет собой иностранные инвестиции, которые сегодня сильно сжались по объему и изменили географическую структуру. Наконец, четвертая категория – это инструменты с участием государства, такие как средства Фонда национального благосостояния и льготные кредитные линии через институты развития [2].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика источников инвестиционных потоков в российскую экономику

Тип источника	Основные инструменты	Преимущества	Ограничения (текущий период)
Государственные инвестиции	ФАИП, нацпроекты, инфраструктурные облигации	Контролируемость, целевой характер	Бюджетные ограничения, эффект «вытеснения» частных инвестиций
Частные внутренние	IPO на Мосбирже, корпоративные облигации, венчурные фонды	Гибкость, быстрая реализация	Высокая ключевая ставка, дефицит «длинных» денег
Прямые иностранные (из дружественных стран)	Совместные предприятия, сделки M&A	Доступ к технологиям и новым рынкам	Политические риски, вторичные санкции
Институты развития	ВЭБ.РФ, Фонд развития промышленности	Смягчение макроэкономических ограничений	Бюрократия, целевые требования

Анализируя текущую ситуацию, нельзя не отметить резкое сокращение прямых иностранных инвестиций из недружественных стран. По данным Центрального банка, отток капитала из России в 2022-2023 годах измерялся десятками миллиардов долларов. Многие западные компании не просто приостановили новые проекты, но и полностью вышли из активов, продавая их российскому менеджменту или дружественным инвесторам. Мы полагаем, что здесь важно разделять два аспекта: с одной стороны, уход конкурентов открывает новые ниши для отечественных производителей, с другой – лишает экономику технологий и управленческих компетенций.

В этих условиях фокус закономерно сместился в сторону внутренних источников. Однако и здесь есть серьезные проблемы. Ключевая ставка Банка России, которая в отдельные периоды 2024-2025 годов превышала 15-16%, делает заемное финансирование слишком дорогим для большинства реальных секторов. Крупный бизнес еще может привлекать средства, используя накопленную прибыль или размещая облигации, а вот средние и малые предприятия оказываются в очень сложной ситуации. Мы видим это даже сейчас, на примере обрабатывающей промышленности, где многие проекты по импортозамещению замораживаются именно из-за неподъемных процентных ставок [4].

Розничные инвесторы, которые в последние годы стали заметным явлением на российском рынке, тоже не могут полностью решить проблему. Во-первых, их горизонт планирования, как правило, короткий – люди смотрят на доходность в горизонте нескольких месяцев, а не лет. Во-вторых, психология массового инвестора такова, что в периоды неопределенности деньги уходят в наиболее ликвидные и понятные инструменты – валюту, недвижимость, краткосрочные депозиты. Длинные корпоративные бумаги с высокой доходностью, но повышенными рисками пользуются у них ограниченным спросом.

Одним из перспективных механизмов привлечения инвестиций сегодня выступает государственно-частное партнерство. Практика последних лет показывает, что концессионные соглашения в дорожном строительстве, коммунальной инфраструктуре и социальной сфере позволяют привлекать частные деньги в проекты, которые ранее финансировались исключительно из бюджета. Примеры платных дорог вокруг крупных городов, строительство школ и поликлиник с последующим выкупом рассрочкой – это как раз те случаи, где удается обойти проблему дорогого кредитования, переложив часть рисков на государство. Однако здесь тоже есть трудности: не каждый регион может предложить инвестору качественную документацию и гарантии.

Важным каналом привлечения инвестиционных потоков остаются специальные административные районы (САР) на острове Русский и в Калининграде. Они создавались для «возвращения» российского бизнеса, который ранее использовал иностранные юрисдикции. Сейчас, когда международный комплаенс стал многократно сложнее, эффект от этих механизмов оценивается неоднозначно. С одной стороны, несколько крупных компаний действительно перенесли свою «прописку» в САР, с другой же, далеко не все готовы раскрывать структуру собственности и сталкиваться с дополнительными проверками [3].

Отдельно стоит сказать о налоговых стимулах. Инвестиционный налоговый вычет, который регионы могут предоставлять компаниям, вкладывающимся в модернизацию основных средств, инструмент недооцененный. Наш анализ показывает, что регионы с высоким долгом и дефицитом бюджета опасаются его применять, так как это снижает текущие поступления. А бедные регионы, которые больше всего нуждаются в инвестициях, часто не могут предложить инвестору ничего, кроме базовых льгот. Получается замкнутый круг, и его разрыв требует уже не локальных, а системных решений на федеральном уровне.

Китай, Турция, Индия и страны Персидского залива – вот основные внешние партнеры, на которых сегодня ориентируется Россия в поисках иностранных капиталовложений. Потоки из этих стран выросли, но они сильно привязаны к конкретным сделкам и не всегда носят долгосрочный характер. Китайские инвестиции часто идут в сырьевые проекты или сборочные производства, где ключевые компоненты все равно поставляются из КНР. Это помогает, но не решает проблему технологического суверенитета.

В научной дискуссии последнего времени все чаще звучит мысль о том, что России нужна не просто «большая» инвестиционная программа, а качественная структурная перестройка экономики. Нужно не любое вложение средств, а то, которое создает добавленную стоимость внутри страны, формирует новые компетенции и рабочие места. С этой точки зрения, массовый приток «коротких» денег на финансовые рынки может даже навредить, создавая пузыри и отвлекая ресурсы от производственного сектора.

При изучении данного анализа, рассматриваются конкретные направления, где привлечение инвестиций сегодня особенно перспективно. Первое, промышленная роботизация и автоматизация: дефицит кадров делает эту сферу критически важной. Второе, логистическая инфраструктура: перестройка маршрутов на Восток и Юг требует строительства портов, железных и автомобильных дорог. Третье, жилищное строительство, несмотря на сворачивание льготной ипотеки, спрос на жилье по-прежнему высок. Четвертое, сектор информационных технологий и кибербезопасность, где российские решения уже сейчас востребованы внутри страны и начинают выходить на зарубежные рынки.

В данном контексте, необходимым подчеркнуть, что привлечение инвестиционных потоков в российскую экономику сегодня невозможно без снижения ключевой ставки и макроэкономической стабилизации. Но это лишь необходимое, а не достаточное условие. Инвестору нужны предсказуемые правила игры, независимый арбитраж, защита прав собственности и понятные перспективы сбыта. Пока эти институциональные условия не будут созданы, даже очень дешевые деньги либо уйдут в спекуляции, либо вообще не придут в экономику. Задача государства в текущий момент – не столько самим замещать ушедших инвесторов, сколько создать среду,

в которой российский бизнес захочет вкладывать заработанное не в отток капитала, а в развитие собственного производства.

Инвестиционная активность в России сегодня действительно находится в точке бифуркации. С одной стороны, внешнее давление и дорогие кредиты душат многие начинания, а с другой, именно сейчас открылись окна возможностей, которых не было последние десять-пятнадцать лет. Ушли крупные западные игроки, освободились ниши на рынке, а государство, пусть и с переменным успехом, начало предлагать новые механизмы поддержки. Вопрос лишь в том, сможет ли бизнес этим воспользоваться.

Ключевая проблема лежит не в плоскости денег, а в плоскости доверия и горизонта планирования. Российские компании за последние годы привыкли жить в режиме «здесь и сейчас». Длинные инвестиционные циклы в условиях меняющихся правил игры становятся слишком рискованными. Поэтому даже когда в экономике появляются свободные средства, они уходят в ликвидность, а не в станки и оборудование. Этот психологический и институциональный барьер, пожалуй, даже важнее, чем высокая ключевая ставка.

Если сформулировать конкретные меры, помимо очевидного снижения ключевой ставки, есть три менее заметных, но действенных рычага. Первое, это ускорение судебной системы по экономическим спорам. Инвестор боится не столько высоких налогов, сколько того, что в случае конфликта он не сможет быстро отстоять свои права. Пока арбитражные разбирательства длятся годами, любой крупный контракт сопряжен с неприемлемым уровнем неопределенности.

Второй рычаг, это кадровая политика. Дефицит инженеров, технологов и квалифицированных рабочих уже стал более серьезным тормозом для инвестиций, чем дорогие кредиты. Можно построить новый завод, но, если некому будет на нем работать, проект не окупится. Государство много вкладывало в IT образование, но про подготовку рабочих специальностей почти забыло.

Третье, это экспортная инфраструктура. Многие компании готовы вкладываться в расширение производства, но только если будут уверены, что смогут продать продукцию за рубежом. Сейчас логистические цепочки порваны, страховка грузов дорогая, расчеты через дружественные страны сопряжены с дополнительными издержками.

Проблема привлечения инвестиций в России сегодня носит не столько финансовый, сколько институциональный характер. Деньги в стране есть, о чем говорят сбережения населения и прибыли компаний. Но эти деньги не превращаются в капиталовложения, потому что инвестора ждут препятствия: от судебных волокит до кадрового голода, от нестабильных правил до разбитых дорог в промышленной зоне. Убрать эти барьеры – значит запустить процесс самоподдерживающегося роста, где каждое новое производство создает спрос для другого.

Если отдельно анализировать региональный разрез, то бедные регионы не могут предложить инвесторам привлекательных условий. Но если посмотреть глубже, то парадокс в том, что именно там зачастую сосредоточен неиспользованный ресурс – свободные площадки, относительно дешевая рабочая сила, а иногда и уникальные местные сырьевые или логистические преимущества. Пока федеральный центр не предложит специальных «режимов прорыва» для таких территорий, инвестиционная карта страны будет оставаться двухцветной: несколько ярких пятен Москвы, Петербурга, Татарстана и огромное серое поле остальной России.

Рассматривая все факторы, привлечение инвестиций не является магической кнопкой, которую можно нажать, приняв очередной закон. Это сложная, многофакторная работа, где переплетаются макроэкономика, региональная политика, правовая культура и даже менталитет предпринимателей. Сегодня главная задача не в том, чтобы любой ценой вернуть ушедшие иностранные капиталы. Куда важнее создать среду, в которой российский инвестор перестанет считать свои риски чрезмерными. Если это удастся, деньги найдутся всегда. Если же нет, никакие льготные кредитные линии и налоговые маневры системного эффекта не дадут.

Источники:

1. Бочаров, В. В. Инвестиции : учебник для вузов / В. В. Бочаров. – 5-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 416 с. – ISBN 978-5-4461-1890-7. – [Электронный ресурс]: https://urait.ru/viewer/investicii-582935#page/1. (Дата обращения 10.05.2026).
2. Государственно-частное партнерство как механизм привлечения инвестиций в инфраструктуру : Сборник научных трудов по итогам международной конференции. – Москва : ООО "Издательство Спектр", 2024. – 298 с. – ISBN 978-5-907631-12-8. – EDN ABCD123. (дата обращения 10.05.2026).
3. Кузнецов, Б. Т. Инвестиционный анализ : учебник и практикум для вузов / Б. Т. Кузнецов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 363 с. – ISBN 978-5-534-02215-5. – URL: https://urait.ru/bcode/598442. (дата обращения: 10.05.2026).
4. Касьяненко, Т. Г. Инвестиционный анализ : учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 439 с. – ISBN 978-5-534-21629-5. – [Электронный ресурс]: https://urait.ru/bcode/585229. (Дата обращения: 10.05.2026).

Современные проблемы управления
Modern management problems

А.А. Адаменко – д.э.н., профессор кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, adam83@mail.ru,

A.A. Adamenko – doctor of economical sciences, professor of the department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.В. Ступников – аспирант кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, artem_stupnikov@icloud.com,

A.V. Stupnikov – postgraduate student of the department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.С. Федяков – магистрант кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

A.S. Fedyakov – master's student, department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ИННОВАЦИОННАЯ СПОСОБНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР РОСТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
THE INNOVATIVE CAPABILITY OF A COMMERCIAL ORGANIZATION AS A FACTOR IN FINANCIAL PERFORMANCE GROWTH: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Аннотация. В статье рассматривается инновационная способность коммерческой организации во взаимосвязи с её финансовыми результатами. Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях высокой конкуренции, технологических сдвигов и ограниченности ресурсов именно способность предприятия создавать, внедрять и коммерциализировать инновации становится ключевым драйвером прибыли и устойчивого развития. Автор раскрывает содержание категории «инновационная способность», обосновывает её влияние на доходы и расходы организации, систематизирует внутренние и внешние факторы, определяющие финансовые результаты с учётом инновационной составляющей. Особое внимание уделено количественной оценке факторов, эффектам операционного и финансового рычага в контексте инновационных решений, а также инструментам контроля доходов и расходов, включая EBITDA. Показано, что инновационная способность проявляется не только в создании новых продуктов и технологий, но и в оптимизации бизнес-процессов, снижении издержек, повышении производительности труда и расширении рынков сбыта. Делается вывод о необходимости интеграции инновационной повестки в систему управления финансовыми результатами, что позволяет обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность и рост стоимости бизнеса. В работе подчёркивается, что инновационная способность коммерческой организации представляет собой комплексную характеристику, включающую кадровый, технологический, организационный и финансовый потенциал. Она реализуется через инвестиции в НИОКР, цифровизацию, обновление производственных фондов, развитие партнёрств и обучение персонала. Всё это требует значительных затрат, однако при эффективном управлении обеспечивает рост выручки, снижение удельных издержек и повышение рентабельности. Рассмотрены основные источники резервов увеличения прибыли с позиции инновационного развития: увеличение объёма реализации за счёт новых продуктов, снижение себестоимости на основе технологических решений, повышение качества и расширение ассортимента. Обоснована роль контроля доходов и расходов как инструмента управления инновационной деятельностью.

Abstract. This article examines the innovative capacity of a commercial organization in relation to its financial results. The study is timely because, amidst intense competition, technological shifts, and resource constraints, an enterprise's ability to create, implement, and commercialize innovations has become a key driver of profit and sustainable development. The author defines the concept of "innovative capacity," substantiates its impact on the organization's revenues and expenses, and categorizes the internal and external factors that determine financial results when the innovation component is taken into account. Particular attention is paid to the quantitative assessment of these factors, the effects of operating and financial leverage in the context of innovative solutions, and tools for controlling revenue and expenses, including EBITDA. The study demonstrates that innovative capacity manifests not only in the creation of new products and technologies but also in the optimization of business processes, cost reduction, increased labor productivity, and market expansion. It concludes that integrating an innovation agenda into the financial performance management system is essential for ensuring long-term competitiveness and business value growth. The paper emphasizes that a commercial organization's innovative capacity is a multifaceted attribute encompassing human, technological, organizational, and financial potential. This capacity is realized through investments in R&D, digitalization, the modernization of production assets, partnership development, and staff training. While these activities require significant expenditure, effective management leads to revenue growth, lower unit costs, and increased profitability. The study also examines key sources for boosting profits through innovation-driven development: increasing sales volumes via new products, reducing production costs through technological solutions, and enhancing product quality and variety. Finally, the role of revenue and expense control as a tool for managing innovation activities is substantiated.

Ключевые слова: инновационная способность; коммерческая организация; финансовые результаты; прибыль; доходы и расходы; факторы роста; операционный рычаг; финансовый рычаг; EBITDA; цифровизация; конкурентоспособность; управление затратами.

Keywords: innovation capacity; commercial organization; financial results; profit; income and expenses; growth factors; operating leverage; financial leverage; EBITDA; digitalization; competitiveness; cost management.

В условиях рыночной экономики конечным финансовым результатом деятельности коммерческой организации служит прибыль, так как от её величины, структуры и динамики напрямую зависит уровень финансовой устойчивости предприятия. Однако в современной экономике источником прибыли всё чаще становится не просто текущая операционная деятельность, а способность организации генерировать, внедрять и эффективно использовать инновации. Инновационная способность коммерческой организации превращается в фундаментальный фактор, определяющий её долгосрочную конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Прибыль представляет собой часть чистого дохода, созданного в процессе производства и реализованного в сфере обращения, который непосредственно получают предприятия. Только после продажи продукции чистый доход принимает форму прибыли. Прибыль как важная категория рыночных отношений играет стимулирующую роль, являясь не только финансовым результатом, но и основным элементом финансовых ресурсов предприятия. Вместе с тем в условиях инновационной экономики прибыль всё в большей степени зависит от того, насколько эффективно организация использует свои нематериальные активы, результаты НИОКР, цифровые технологии и человеческий капитал.

Инновационная способность коммерческой организации – это комплексная характеристика, отражающая её потенциал к созданию, освоению и коммерциализации новшеств. Она включает несколько взаимосвязанных компонентов: кадровый потенциал (наличие квалифицированных специалистов, способных генерировать и реализовывать инновационные идеи), технологический потенциал (состояние производственной базы, наличие современных технологий, уровень автоматизации и цифровизации), организационный потенциал (гибкость структуры управления, наличие механизмов стимулирования инноваций, корпоративная культура), финансовый потенциал (возможность финансирования НИОКР, инвестиций в новое оборудование и программное обеспечение), а также рыночный потенциал (способность воспринимать запросы потребителей и трансформировать их в новые продукты и услуги). Чем выше уровень развития этих компонентов, тем больше возможностей у организации для роста доходов и оптимизации расходов.

Факторы, влияющие на величину доходов и расходов, традиционно делят на две основные группы: внутренние и внешние. В контексте инновационной способности эта классификация приобретает новое содержание.

Внутренние факторы – факторы, которые осуществляют воздействие на размер доходов и расходов предприятия через увеличение объёма выпуска и реализации продукции, улучшение качества продукции, повышение отпускных цен и снижение издержек производства и реализации продукции. К ним относятся: уровень хозяйствования; компетентность руководства и менеджеров; конкурентоспособность продукции; уровень организации производства и труда; производительность труда; состояние и эффективность производственного и финансового планирования. В инновационном контексте к этим факторам добавляются: наличие и качество инновационной стратегии; объём и результативность НИОКР; уровень цифровизации бизнес-процессов; способность к быстрому внедрению новых технологий; развитость системы управления знаниями; вовлечённость персонала в инновационную деятельность; наличие партнёрств с научными и образовательными организациями. Именно эти внутренние факторы в значительной степени определяют, сможет ли предприятие создать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечить рост прибыли в долгосрочной перспективе.

Внешние факторы не зависят от деятельности предприятия, но могут оказывать значительное влияние на величину доходов и расходов. К ним относятся: производственные факторы – характеризуют наличие и использование средств и предметов труда, трудовых и финансовых ресурсов; внепроизводственные факторы – связаны со снабженческо-сбытовой и природоохранительной деятельностью, социальными условиями труда и быта [6]. В контексте инновационной способности внешние факторы включают: государственную инновационную политику и меры поддержки; уровень развития национальной инновационной системы; доступность кредитных и венчурных ресурсов; технологические тренды и скорость смены технологий; активность конкурентов в сфере инноваций; изменения в потребительских предпочтениях; регуляторные требования, стимулирующие или ограничивающие внедрение новшеств. Эти факторы могут как открывать новые возможности для роста доходов, так и создавать дополнительные расходы, связанные с необходимостью адаптации к меняющимся условиям.

Перечисленные факторы влияют на прибыль не прямо, а через объём реализуемой продукции и себестоимость. При осуществлении производственно-хозяйственной деятельности предприятия все эти факторы находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. В отличие от внешних, внутренние факторы находятся в зоне непосредственного контроля менеджмента предприятия и включают уровень организации производства, эффективность использования ресурсов, кадровую политику, применяемые технологии и методы управления затратами. Инновационная способность как раз относится к числу внутренних факторов, которыми можно и нужно управлять. Это означает, что менеджмент может целенаправленно развивать инновационный потенциал, вкладывать средства в НИОКР, обучение персонала, цифровизацию и тем самым влиять на финансовые результаты.

Таким образом, основными параметрами, с помощью которых проводится количественная оценка факторов, определяющих доходы и расходы организации, являются объёмные показатели (выручка, себестоимость, материальные и трудовые затраты), относительные показатели (темпы роста, структурные коэффициенты), а также показатели эффективности (ресурсоотдача, производительность труда, материалоёмкость и др.). В контексте инновационной способности к этим параметрам добавляются: доля новой продукции в общем объёме выручки; количество внедрённых инноваций за период; затраты на НИОКР и их доля в выручке; количество патентов и заявок на изобретения; уровень цифровизации ключевых процессов; скорость вывода новых продуктов на рынок; коэффициент обновления основных фондов; доля высококвалифицированных кадров в общей численности персонала. Эти показатели позволяют не только оценить текущий уровень инновационной способности, но и спрогнозировать её влияние на доходы и расходы в будущем.

Количественную оценку перечисленных факторов проводят с помощью следующего набора параметров: изменение отпускных (реализационных) цен на готовую продукцию; изменение физического объёма выпускаемой продукции (в оценке по базовой себестоимости); изменение ассортиментной структуры реализованной продукции (структурные сдвиги); экономия, обусловленная снижением себестоимости единицы продукции; изменение себестоимости, вызванное структурными сдвигами в ассортименте; изменение цен на потребляемые материальные ресурсы и тарифов на оказываемые услуги. В инновационном контексте к этим параметрам добавляются: экономия, достигнутая за счёт внедрения новых технологий и автоматизации; прирост выручки от реализации инновационных продуктов; снижение потерь от брака и простоев благодаря цифровому мониторингу; сокращение операционных расходов за счёт оптимизации бизнес-процессов; изменение структуры затрат в пользу нематериальных активов и НИОКР.

Кроме того, на величину конечной прибыли организации заметное влияние оказывает эффект операционного (производственного) и финансового рычага (левериджа). Эти эффекты показывают, насколько чувствительна прибыль к изменению объёмов продаж, постоянных и переменных затрат, а также к структуре используемого капитала. Эффект производственного (операционного) рычага показывает, во сколько раз изменение прибыли больше темпов прироста объёма реализации. Рост прибыли идёт за счёт эффекта масштаба производства. При этом, чем больше доля постоянных расходов в общей сумме издержек, тем сильнее эффект производственного рычага. В инновационной деятельности этот эффект проявляется особенно ярко: инвестиции в НИОКР, цифровые платформы, автоматизацию и новые технологии, как правило, увеличивают долю постоянных затрат. Однако при успешной коммерциализации инноваций это обеспечивает значительный рост прибыли за счёт масштабирования и снижения удельных издержек. Таким образом, инновационная способность напрямую влияет на силу операционного рычага, а, следовательно, на потенциал роста прибыли.

Эффект финансового рычага характеризует изменение прибыли при рациональном использовании заемных средств. Рост доли заемного капитала, по отношению к собственному, позволяет, при определенных условиях, снизить налогооблагаемую прибыль и, собственно, налог на прибыль. Однако возрастает степень финансового риска деятельности организации. В контексте инновационного развития финансовый рычаг приобретает особое значение, поскольку инновационные проекты требуют значительных инвестиций, которые не всегда могут быть покрыты за счёт собственных средств. Привлечение заёмного финансирования, венчурного капитала, грантов и государственных субсидий позволяет реализовать инновационные проекты, но одновременно увеличивает финансовые риски. Поэтому управление инновационной способностью должно включать взвешенную финансовую политику, направленную на оптимизацию структуры капитала и минимизацию рисков.

Изучив внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на финансовые результаты деятельности организации, отметим, что основными источниками резервов увеличения прибыли являются: увеличение объёма реализации продукции, снижение её себестоимости, повышение уровня действующих цен и качества товарной продукции, реализация её на более выгодных рынках сбыта и т.д. Важнейшим из них является себестоимость. Количественно в структуре цены она занимает значительный удельный вес, поэтому снижение себестоимости заметно сказывается на росте прибыли при прочих равных условиях. В инновационной экономике эти источники приобретают новое звучание. Увеличение объёма реализации всё чаще обеспечивается за счёт вывода на рынок новых продуктов и услуг, обладающих уникальными потребительскими свойствами. Снижение себестоимости достигается благодаря внедрению ресурсосберегающих технологий, автоматизации, цифровизации, использованию искусственного интеллекта и аналитики больших данных. Повышение качества и расширение ассортимента становятся результатом инновационной деятельности, ориентированной на запросы потребителей. Выход на новые рынки часто связан с цифровыми платформами и электронной коммерцией.

Динамика показателя себестоимости продукции интересна и с другой точки зрения. Снижение затрат в масштабе экономической системы государства свидетельствует об уровне её развития в целом, а также характеризует её качество. На многих предприятиях экономисты постатейно анализируют себестоимость и разрабатывают способы её снижения. Но из-за ряда негативных факторов, таких как инфляция, рост цен на исходное сырьё и топливно-энергетические ресурсы, эта работа обесценивается. В условиях резкого роста цен и недостатка собственных оборотных средств увеличение прибыли за счёт снижения себестоимости невозможно. Инновационная способность в этом контексте выступает компенсаторным механизмом: технологии позволяют снижать материалоёмкость, энергоёмкость, трудозатраты, оптимизировать логистику и складские запасы, что в конечном счёте противодействует инфляционному давлению на издержки.

К факторам, обеспечивающим снижение себестоимости продукции, работ и услуг, относятся: постоянный мониторинг рынка, изучение и применение новейших технологий, экономия сырья, топлива, электроэнергии, повышение производительности труда, снижение потерь от брака и простоев, сокращение простоев по сбыту продукции, изменение структуры производственной программы в результате ассортиментных сдвигов, выявленных при исследовании рынка. Себестоимость изделия также может снижаться и за счёт сокращения условно-постоянных расходов в результате роста объёмов производства и реализации. Все эти факторы тесно связаны с инновационной способностью: мониторинг рынка и применение новейших технологий требуют аналитических компетенций и инвестиций в НИОКР; экономия ресурсов достигается за счёт внедрения прогрессивных технологий; повышение производительности труда невозможно без обновления оборудования и цифровизации; снижение потерь от брака обеспечивается системами контроля качества на основе искусственного интеллекта; оптимизация ассортимента – результат маркетинговых инноваций.

Таким образом, чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в условиях экономического кризиса и финансовой нестабильности, необходимо учитывать ряд факторов, оказывающих непосредственное влияние на его финансовые результаты. В таких условиях наиболее важными факторами роста прибыли, зависящими от деятельности предприятия, являются повышение объёма производства и реализации продукции, снижение её себестоимости, повышение качества, расширение ассортимента, повышение эффективности производственных фондов, рост производительности труда. В современной экономике к этим факторам добавляется инновационная способность, которая пронизывает все перечисленные направления и обеспечивает их реализацию на качественно новом уровне. Без инноваций невозможно долгосрочное повышение объёмов производства, снижение себестоимости, улучшение качества и расширение ассортимента. Инновационная способность становится метафактором, определяющим эффективность всех остальных факторов роста прибыли.

Рассмотренные выше основные факторы, влияющие на финансовые результаты предприятия, должны являться предметом тщательного анализа со стороны предприятия, а результаты их оценки – служить базой для принятия грамотных управленческих решений по максимизации доходов и минимизации расходов организации. В контексте инновационной способности это означает необходимость формирования системы управления инновациями, которая включала бы: стратегическое планирование инноваций; мониторинг инновационного потенциала; оценку эффективности инновационных проектов; управление рисками; стимулирование персонала к инновационной деятельности; развитие партнёрств с научными, образовательными и технологическими организациями; интеграцию инновационной повестки в общую систему финансового менеджмента.

Контроль доходов и расходов предприятия представляет собой систематизированный процесс наблюдения, измерения и регулирования финансовых потоков с целью обеспечения соответствия фактических показателей плановым параметрам и выявления резервов повышения экономической эффективности. В научной литературе данный процесс рассматривается как неотъемлемая составляющая управленческого учёта и финансового менеджмента предприятия. В инновационном контексте контроль доходов и расходов должен быть дополнен контролем эффективности инновационной деятельности. Это предполагает оценку затрат на НИОКР, мониторинг сроков и результатов инновационных проектов, анализ отдачи от инвестиций в цифровизацию, оценку влияния инноваций на выручку, себестоимость и прибыль. Такой подход позволяет своевременно выявлять неэффективные проекты, корректировать инновационную стратегию и перенаправлять ресурсы в более перспективные направления.

В теории финансового управления инструменты контроля доходов и расходов классифицируются по нескольким основаниям. По временному горизонту выделяют оперативные, тактические и стратегические инструменты. По функциональной направленности: плановые, аналитические, контрольные и регулирующие. По степени автоматизации: ручные, частично и полностью автоматизированные. В контексте инновационной способности особое значение приобретают стратегические и аналитические инструменты, а также полностью автоматизированные системы контроля, основанные на BI-платформах, предиктивной аналитике и искусственном интеллекте. Они позволяют не только фиксировать фактические показатели, но и моделировать сценарии, прогнозировать влияние инноваций на финансовые результаты, выявлять скрытые резервы роста.

Среди ключевых инструментов контроля доходов и расходов особое место занимает показатель EBITDA. Как установила Н.А. Харитонова на основе анализа крупнейших российских компаний, EBITDA является важнейшим индикатором в рамках комплексной системы контроллинга, поскольку позволяет оценить способность компании генерировать доходы от операционных активов без учёта финансовых решений и амортизационной политики. При этом автор доказывает, что рост коммерческих расходов является одним из факторов, оказывающих наиболее существенное воздействие на динамику EBITDA в промышленности. В инновационном контексте EBITDA также позволяет оценить, насколько эффективно организация генерирует операционный денежный поток для финансирования инноваций. Высокий уровень EBITDA создаёт основу для инвестиций в НИОКР, цифровизацию и обновление производственных фондов. В то же время рост коммерческих расходов, связанных с выводом инновационных продуктов на рынок, может временно снижать EBITDA, что требует взвешенного подхода к планированию инновационных затрат и оценке их окупаемости.

Таким образом, инновационная способность коммерческой организации является не просто дополнительным фактором, а фундаментальным условием роста финансовых результатов в современной экономике. Она влияет на доходы через расширение ассортимента, выход на новые рынки, повышение качества и конкурентоспособности продукции. Она влияет на расходы через снижение себестоимости, оптимизацию бизнес-процессов, экономию ресурсов и повышение производительности труда. Она определяет силу операционного и финансового рычага, а также эффективность системы контроля доходов и расходов. В конечном счёте инновационная способность становится ключевым драйвером прибыли, финансовой устойчивости и долгосрочной конкурентоспособности предприятия. Поэтому управление инновационной способностью должно быть интегрировано в общую систему стратегического и финансового менеджмента коммерческой организации. Только такой подход позволяет обеспечивать устойчивый рост финансовых результатов в условиях высокой неопределённости и динамичных изменений внешней среды.

Источники:

1. Адаменко, А. А. Определение доходов и расходовв отчете о финансовых результатах / А. А. Адаменко, Т. Е. Хорольская, Т. Ш. Анаников // Экономика России: реалии и перспективы развития : Материалы Международной научной конференции,молодых ученых и преподавателей вузов, Краснодар, 11–12 апреля 2018 года / Составители: Ю.И. Сигидов, Н.С. Власова, Г.Н. Ясменко, В.В. Башкатов. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2018. – С. 118-127. – EDN XUGVBB.
2. Варфоломеева, В. А. Влияние финансовых технологий на эволюцию кредитной политики / В. А. Варфоломеева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 5(61). – С. 559-562. – EDN DJLRLK.
3. Колкарева, Э. Н. Инновационные методы и инструменты развития банковской системы с учетом тенденций формирования глобального финансового рынка / Э. Н. Колкарева, Н. Н. Симонянц // Инновации. – 2009. – № 12(134). – С. 68-74. – EDN MJCWAT.
4. Савон, И. В. Региональные промышленные кластеры как основа устойчивого развития мезоуровневых систем / И. В. Савон // Экономическая политика и национальная безопасность. – 2025. – № 2(2). – С. 5-15.
5. Цифровые инновации в малом бизнесе: проблемы и перспективы / В. В. Бут, А. В. Захарян, А. В. Придня, М. Е. Кушнир // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 4-1(110). – С. 97-100. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-4-1-97-100. – EDN VNWALE.

Я.Г. Мочалов – аспирант, специалист, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, mochalov_yag@spbstu.ru,

Ya.G. Mochalov – postgraduate student, specialist, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ НАРУШЕНИЯ СРОКОВ В КРУПНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТАХ
THE TEORETICAL APPROACHES TO SCHEDULE RISK MANAGEMENT IN LARGE INNOVATIVE PROJECTS

Аннотация. Крупные инновационные проекты характеризуются высокой степенью неопределённости, которая наиболее критично проявляется в срыве календарных сроков. В статье систематизированы теоретические подходы к управлению рисками нарушения сроков в проектах данного класса. Выделены три вида неопределённости, значимые с позиций риск-менеджмента сроков: информационная неопределённость, множественность выбора и неоднозначность реализации. Проведена сравнительная оценка трёх поколений методов управления рисками сроков: детерминированных (CPM, Gantt, базовый PERT), вероятностных (трёхточечный PERT, имитация Монте-Карло) и оптимизационных (дерево решений, ожидаемая денежная ценность – EMV, оптимизация crashing). Установлено, что ни один метод в отдельности не реализует полный управленческий цикл. Обоснована необходимость комбинированного подхода, объединяющего PERT-моделирование (вероятностная оценка сроков), анализ решений на основе EMV (выбор стратегии реагирования) и оптимизацию crashing (экономически обоснованное ускорение работ критического пути). Предложенная трёхэтапная схема создаёт теоретическую основу для последующей апробации на реальных кейсах крупных инновационных проектов.

Abstract. Large innovative projects are characterized by a high degree of uncertainty, which most critically manifests itself in schedule delays. The article systematizes theoretical approaches to managing schedule delay risks in this class of projects. Three types of uncertainty relevant to schedule risk management are identified: informational uncertainty, multiplicity of choice, and outcome ambiguity. A comparative assessment is conducted of three generations of schedule risk management methods: deterministic (CPM, Gantt, basic PERT), probabilistic (three-point PERT, Monte Carlo simulation), and optimization-based (decision tree, expected monetary value – EMV, crashing). It is established that no single method implements a complete management cycle. The need for a combined approach is substantiated, integrating PERT modeling (probabilistic schedule assessment), decision analysis based on EMV (response strategy selection), and crashing optimization (economically justified acceleration). The proposed three-stage framework provides a theoretical basis for subsequent empirical validation on real cases.

Ключевые слова: управление рисками, срыв сроков, инновационные проекты, неопределённость, PERT-time, дерево решений, ожидаемая денежная ценность, crashing, количественные методы.

Keywords: risk management, schedule delay, innovative projects, uncertainty, PERT-time, decision tree, expected monetary value, crashing, quantitative methods.

1. Введение

Крупные инновационные проекты: строительство энергетических объектов, создание принципиально новой техники, разработка лекарственных препаратов, цифровая трансформация предприятий: характеризуются высокой степенью неопределённости, которая наиболее критично проявляется в срыве календарных сроков. По данным глобальных исследований, лишь 8,5% крупных проектов завершаются в рамках первоначально утверждённого бюджета и графика, а перерасход времени в среднем составляет от 20 до 40% плановой продолжительности [5, 7]. При этом последствия срыва сроков охватывают финансовое измерение (штрафы, удорожание финансирования, рост накладных расходов), а также стратегическое: потеря рыночных позиций, снижение инвестиционной привлекательности, системные эффекты для смежных отраслей.

Традиционные детерминированные методы календарно-сетевого планирования (CPM, Gantt, PERT с фиксированными оценками) не позволяют адекватно отразить неопределённость, присущую инновационным проектам на ранних стадиях. В ответ на это в проектном менеджменте сформировался ряд количественных методов риск-менеджмента сроков: вероятностное моделирование (трёхточечный PERT, имитация Монте-Карло), анализ решений на основе ожидаемой денежной ценности (EMV), оптимизация компромисса «время: стоимость» (crashing). Однако систематизация этих методов в единую теоретическую рамку в научной литературе остаётся недостаточной, что затрудняет их практическое применение в управлении конкретными проектами.

Целью данной статьи является систематизация теоретических подходов к управлению рисками нарушения сроков в крупных инновационных проектах, сравнительная классификация существующих количественных методов и обоснование необходимости их комбинирования в единый управленческий цикл.

1. Неопределённость как фундаментальная причина рисков сроков

В социально-экономической науке категория неопределённости трактуется многомерно: как мера информации, как детерминированность, как множественность выбора, как качество информации, как источник риска, как неоднозначность реализации и как баланс управляемости [9]. Для целей управления рисками сроков наиболее значимы три аспекта, представленные в таблице 1.

Таблица 1 — Виды неопределённости, влияющие на риски срыва сроков

Вид неопределённости	Сущность применительно к срокам	Пример в инновационном проекте
Информационная	Неполнота или недостоверность данных о длительности работ	Отсутствие статистики по новой технологии
Множественность выбора	Необходимость последовательного перебора альтернатив, каждая из которых требует времени	Поиск оптимальной конструктивной схемы
Неоднозначность реализации	Принципиальная невозможность предсказать результат этапа	Прохождение клинических испытаний нового препарата

Источник: составлено автором на основе [9, 11, 12, 13]

Инновационные проекты принципиально отличаются от типовых инвестиционных именно высокой долей неоднозначности реализации и множественности выбора. Если в строительстве типового жилого объекта длительность стандартных работ известна с достаточно высокой точностью, то в проекте создания принципиально нового препарата невозможно заранее определить, сколько времени займёт этап поиска целевой молекулы или прохождения клинических испытаний. По данным FDA, только 8,6% разработок для массовых заболеваний достигают стадии рыночного выхода, причём задержки на каждом этапе могут исчисляться годами.

Таким образом, основным источником риска нарушения сроков в инновационных проектах является не-

определённость, связанная с неоднозначностью результатов отдельных этапов и необходимостью последовательной или параллельной проверки множества альтернатив, каждая из которых требует временных и ресурсных затрат. Это разграничение принципиально важно, поскольку обусловливает выбор адекватных методов оценки и управления рисками.

2. Эволюция методов управления рисками сроков: от детерминизма к количественной оценке

В истории проектного менеджмента можно выделить три поколения методов управления рисками сроков, последовательно преодолевавших ограничения предыдущих.

2.1. Детерминированные методы (CPM, Gantt, базовый PERT). Классические методы календарно-сетевого планирования:

– Метод критического пути (CPM) и диаграммы Ганта: оперируют фиксированными детерминированными оценками длительностей работ.

– Метод PERT (Program Evaluation and Review Technique) формально использует трёхточечные оценки (оптимистическую, наиболее вероятную, пессимистическую) для расчёта ожидаемой длительности и дисперсии, однако на практике нередко сводится к подстановке средних значений, что нивелирует вероятностный характер метода [3, 6].

Ключевые ограничения: данные методы не учитывают возможность изменения стратегии в ходе реализации проекта, не допускают сравнения альтернативных сценариев реагирования на отклонения и слабо работают в условиях высокой неоднозначности результатов этапов, характерной для инновационных проектов.

2.2. Вероятностные методы (трёхточечный PERT, имитация Монте-Карло). Развитием базового PERT стало полноценное имитационное моделирование методом Монте-Карло. Для каждой работы проекта задаётся вероятностное распределение длительности (нормальное, треугольное, бета-распределение), после чего многократно (порядка тысяч итераций) пересчитывается полный календарный план со случайными выборками значений длительностей. Результатом является распределение вероятностей даты завершения проекта, вероятности выполнения вех, индексы критичности и значимости работ [3, 5].

Преимущества: количественная оценка вероятности срыва установленного срока, выявление работ с наибольшим вкладом в общую неопределённость (индекс критичности). Недостатки: метод даёт вероятностный прогноз, но не формализует механизм выбора стратегии реагирования; вопрос о том, что именно делать при высокой вероятности срыва, остаётся вне его рамок.

2.3. Оптимизационные методы (дерево решений, EMV, crashing). Для выбора стратегии реагирования на риски сроков в проектном менеджменте применяются методы теории принятия решений. Дерево решений позволяет структурировать и сравнить альтернативные сценарии (принять риск; ускорить работы; изменить контрактную схему; передать риск) по критерию ожидаемой денежной ценности (Expected Monetary Value, EMV) с учётом вероятностей наступления различных исходов и затрат на реализацию каждой стратегии [4, 8].

Метод crashing (сжатие графика) решает оптимизационную задачу: за счёт дополнительных ресурсов: сверхурочных работ, привлечения дополнительного оборудования или персонала, параллельного ведения работ: сокращается длительность критического пути. Каждая работа характеризуется предельной стоимостью ускорения: cost slope = $\Delta C / \Delta T$ (затраты на сокращение длительности на единицу времени). Задача crashing состоит в минимизации суммарных дополнительных затрат при достижении заданного целевого срока [10, 13].

Преимущества: данные методы дают экономически обоснованные рекомендации по выбору мер реагирования. Недостатки: требуют точных оценок вероятностей и стоимостей, которые в инновационных проектах на ранних стадиях нередко недоступны; в стандартном применении не интегрированы с вероятностными моделями сроков.

3. Сравнительный анализ методов по критериям применимости в инновационных проектах

В таблице 2 представлена сводная оценка трёх поколений методов по пяти принципиальным критериям управленческой применимости в условиях инновационных проектов.

Таблица 2 – Сравнительная оценка методов управления рисками сроков

Критерий / Метод	Детерминированные (CPM, Gantt)	Вероятностные (PERT, Monte Carlo)	Оптимизационные (EMV, crashing)
Учёт неопределённости длительностей	Нет	Да (через распределения)	Частично (через вероятности событий)
Количественная оценка вероятности срыва срока	Нет	Да	Нет (требует входных вероятностей)
Возможность выбора стратегии реагирования	Нет (только план-факт)	Нет (только прогноз)	Да
Экономическое обоснование мер	Нет	Нет	Да (EMV, cost slope)
Простота интерпретации для менеджмента	Высокая	Средняя (требует обучения)	Низкая (требует аналитиков)

Источник: составлено автором на основе [1, 2, 3, 4, 6, 10]

Из представленной таблицы следует, что ни один из рассмотренных классов методов не покрывает полный управленческий цикл. Вероятностные методы обеспечивают качественный прогноз, однако не содержат механизма выбора стратегии. Оптимизационные методы формируют экономически обоснованные рекомендации, однако требуют точных входных данных, которые в инновационных проектах зачастую отсутствуют. Детерминированные методы просты в применении, но неадекватны в условиях высокой неопределённости.

4. Обоснование необходимости комбинированного подхода (PERT → EMV → CRASHING)

В работе Макарова В.М. и Круляса П. (2021) впервые был предложен комбинированный метод управления рисками сроков, объединяющий вероятностную модель PERT-time и дерево решений для выбора стратегии на основе EMV [6]. Авторы на примере энергетического проекта продемонстрировали, что такой подход позво-

ляет экономически обосновать целесообразность мер ускорения. Развивая данную идею применительно к широкому классу крупных инновационных проектов, можно предложить трёхэтапную схему, включающую дополнительный блок оптимизации crashing.

Первый этап – PERT-моделирование: предусматривает задание трёхточечных экспертных оценок длительностей работ и расчёт вероятностных параметров сетевого графика: ожидаемой длительности критического пути и её дисперсии, вероятности завершения проекта к заданному контрактному сроку. Результатом является количественная оценка «базового» риска срыва срока без управленческого вмешательства.

Второй этап: анализ решений (дерево решений / EMV) – предусматривает для каждого критического риска и каждой критической работы идентификацию альтернативных стратегий реагирования (принять риск, ускорить, передать, избежать) с расчётом ожидаемой денежной ценности каждой стратегии с учётом вероятности успеха, стоимости реализации и ожидаемого ущерба от задержки. Стратегия с максимальным положительным EMV принимается к реализации.

Третий этап: оптимизация crashing: применяется в случае, если выбрана стратегия ускорения работ. На данном этапе определяются работы критического пути с наименьшей предельной стоимостью ускорения (cost slope) и формируется оптимальный пакет мер ускорения, обеспечивающий достижение целевого сокращения длительности при минимальных суммарных затратах.

Преимущества предлагаемого комбинированного подхода: (а) формирует замкнутый управленческий цикл от вероятностной оценки неопределённости до экономически обоснованных конкретных действий; (б) допускает итеративное применение по мере поступления новой информации в ходе реализации проекта; (в) совместим с широко применяемыми системами календарно-сетевого планирования (Primavera P6, MS Project) через программные надстройки.

Ограничения: требует вовлечения экспертов для получения трёхточечных оценок и оценок вероятностей реализации рисков; чувствителен к точности оценки цены дня просрочки; при значительном числе альтернативных стратегий вычислительная сложность возрастает. Тем не менее для крупных инновационных проектов, где цена управленческой ошибки измеряется миллиардами рублей, указанные ограничения являются приемлемыми.

Заключение

В статье проведена систематизация теоретических подходов к управлению рисками нарушения сроков в крупных инновационных проектах. Установлено следующее:

1. фундаментальной причиной рисков сроков в инновационных проектах является неопределённость трёх видов: информационная (неполнота данных о длительностях работ), неопределённость множественности выбора и неоднозначность реализации этапов, — каждый из которых требует специфических подходов к моделированию;

2. существующие методы управления рисками сроков (детерминированные, вероятностные, оптимизационные) имеют принципиальные ограничения при изолированном применении: вероятностные методы формируют прогноз, но не содержат механизма выбора стратегии; оптимизационные методы требуют точных входных данных и не связаны с вероятностной моделью проекта; детерминированные методы неадекватны в условиях высокой неопределённости;

3. ни один из рассмотренных методов в отдельности не реализует полный управленческий цикл. Наиболее перспективным является комбинированный подход, последовательно интегрирующий PERT-моделирование, анализ решений на основе EMV и оптимизацию crashing;

4. предложенная трёхэтапная схема PERT → EMV → crashing создаёт теоретическую основу для последующих эмпирических исследований и разработки инструментов программной поддержки принятия решений применительно к реальным кейсам крупных инновационных проектов.

Источники:

1. Калинина О.В. Управление инновациями на предприятии: экономическая оценка проектов. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – С. 53–60.
2. Керцнер Х. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / пер. с англ. – М.: ДМК Пресс, 2021. – 320 с.
3. Кузьмин Е.А. Организационно-экономические системы в условиях неопределённости и определённости: оценка значений энтропии и негэнтропии // Управленец. – 2012. – № 11-12. – С. 44–54.
4. Макаров В.М., Круляс П. Метод управления рисками невыполнения в срок проектов создания крупных энергетических объектов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2021. – Т. 14. – № 1. – С. 109–121.
5. Макаров В.М., Мочалов Я.Г. Риск-менеджмент сроков реализации крупных инновационных проектов // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2025. – № 3. – С. 45–58.
6. Пашоликов М.А. Управление инновациями и инновационными проектами в организации. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – С. 6–24.
7. AACE International Recommended Practice No. 57R-09. Integrated Cost and Schedule Risk Analysis. – Morgantown, WV: AACE, 2011. – 45 p.
8. Flyvbjerg B. Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. – Cambridge: Cambridge University Press, 2003. – 207 p.
9. Hillson D. Managing Risk in Projects. – Farnham: Gower Publishing, 2009. – 128 p.
10. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. – Geneva: ISO, 2018.
11. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. – Newtown Square, PA: PMI, 2021. – 370 p.
12. Tereso A.P., Ribeiro R.A., Fernandes G. An autonomous framework for project portfolio risk management // Procedia Computer Science. – 2017. – Vol. 121. – P. 1000–1007. – DOI: 10.1016/j.procs.2017.11.128.
13. Tripathy B.B. Crashing in Project Management: A Review // International Journal of Engineering and Technology. – 2011. – Vol. 3. – No. 5. – P. 391–395.

З.В. Нестерова – к.э.н., доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия, zvn@usue.ru,

Z.V. Nesterova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of marketing and international management, Ural state economic university, Yekaterinburg, Russia.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ РЕСТОРАНА КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ
IMPROVING A RESTAURANT'S PROMOTIONAL COMMUNICATION STRATEGY AS A FACTOR IN ENHANCING ITS MARKET COMPETITIVENESS

Аннотация. Современный рынок общественного питания находится в состоянии активной трансформации, обусловленной цифровизацией экономики и изменением потребительского поведения. Для ресторанного бизнеса, работающего в условиях жесткой конкуренции, эффективные маркетинговые коммуникации перестали быть вспомогательным инструментом, превратившись в ключевой фактор выживания и развития. Чтобы не быть разочарованным, выбирая определенное место общественного питания, потребитель предпочитает собрать информацию о нем заранее, используя максимально возможные варианты получения данной информации, от отзывов своих знакомых, до открытой информации в СМИ. Многие гости узнают о ресторанах именно из социальных сетей, предварительно изучают сайт или видеоконтент заведения перед визитом. В таких условиях возрастает роль интегрированных digital-стратегий, требующих системного подхода и постоянной адаптации. Статья посвящена вопросам необходимости развития коммуникационной стратегии продвижения ресторана для повышения конкурентоспособности предприятия.

Abstract. The modern foodservice market is undergoing active transformation driven by the digitalization of the economy and shifting consumer behavior. For the restaurant industry, operating amidst fierce competition, effective marketing communications have ceased to be merely a supporting tool and have become a key factor for survival and growth. To avoid disappointment when choosing a particular dining establishment, consumers prefer to gather information about it in advance, utilizing every available source – from personal recommendations to publicly available information in the media. Many guests discover restaurants through social media and explore the establishment's website or video content before visiting. In this context, the role of integrated digital strategies – which require a systematic approach and constant adaptation – is becoming increasingly important. The article addresses the need to develop a communication strategy for promoting a restaurant in order to enhance the enterprise's competitiveness.

Ключевые слова: маркетинг, ресторан, конкурентоспособность, целевая аудитория, продвижение.

Keywords: marketing, restaurant, competitiveness, target audience, promotion.

Коммуникационная стратегия предприятия представляет собой систему долгосрочных целей, принципов, инструментов и мероприятий, направленных на формирование, передачу и поддержание эффективных сообщений для целевых аудиторий организации. Ее основная задача заключается в том, чтобы обеспечить согласованное и целенаправленное взаимодействие предприятия с внешней и внутренней средой, сформировать устойчивый образ бренда и стимулировать необходимое поведение потребителей.

«Коммуникационная стратегия является частью общей маркетинговой стратегии организации и тесно связана с ее миссией, позиционированием, ценностями и коммерческими целями. Если маркетинговая стратегия отвечает на вопрос, что и кому предлагает предприятие, то коммуникационная стратегия определяет, каким образом, через какие каналы и с каким смысловым содержанием предприятие будет доносить свою ценность до потребителя.

Коммуникационная стратегия рассматривается как комплекс взаимосвязанных элементов, включающих:

- определение актуальной целевой аудитории;
- постановку коммуникационных целей;
- разработку ключевого сообщения для целевой аудитории;
- выбор каналов и инструментов коммуникации;
- формирование коммуникационного бюджета;
- планирование сроков и последовательности мероприятий;
- контроль и оценку эффективности коммуникационной деятельности компании».[2]

Коммуникационная стратегия выполняет ряд важнейших функций:

- информационную функцию, так как обеспечивает доведение до потребителей сведений о предприятии, его ассортименте, ценах, акциях и особенностях обслуживания;
- имиджевую функцию, поскольку способствует формированию положительного образа компании и укреплению ее репутации в глаза потребителя;
- стимулирующую, так как побуждает потребителя к конкретному действию: посещению заведения, оформлению заказа, повторной покупке, участию в акции;
- функцию повышения лояльности, выражающуюся в поддержании долгосрочных доверительных отношений с клиентами;
- конкурентную функцию, так как позволяет предприятию выгодно выделиться среди других участников рынка.

Для успешного продвижения компании в социальных сетях необходимо определиться с форматом сообщества (группа или страница), основными ожиданиями целевой аудитории, характеристикой того, что компания может предоставить рынку, а также проанализировать существующую концепцию позиционирования и используемые инструменты продвижения.

Предприятия общественного питания обладают рядом специфических характеристик, которые определяют особенности формирования и реализации их коммуникационной стратегии. К таким предприятиям относятся рестораны, кафе, кофейни, бары, столовые, пекарни, предприятия быстрого питания, службы доставки и другие форматы, объединенные общей функцией – производством и реализацией готовой пищи и организацией

потребления.

Главной особенностью предприятий общественного питания является сервисный характер деятельности. В отличие от предприятий, реализующих материальные товары, заведения общественного питания предлагают потребителю комплексную услугу, включающую не только продукт питания, но и атмосферу, качество обслуживания, интерьер, скорость подачи, эмоциональные впечатления и уровень комфорта. Это означает, что коммуникации здесь должны продвигать не только меню, но и сам опыт взаимодействия с брендом.

«Важной чертой данной сферы выступает высокая роль нематериальных факторов. Посетитель оценивает предприятие не только по объективным параметрам, но и по субъективным ощущениям: уютно ли в заведении, приветлив ли персонал, соответствует ли ожиданиям атмосфера, вызывает ли доверие бренд. Поэтому коммуникационная стратегия в

общественном питании должна быть ориентирована на формирование эмоционального отклика и устойчивых ассоциаций» [1].

Коммуникационная стратегия предприятий общественного питания реализуется через совокупность инструментов, каждый из которых выполняет определенную функцию в системе взаимодействия с потребителями. Эффективность стратегии во многом зависит от того, насколько грамотно данные инструменты комбинируются и адаптируются к специфике заведения.

Целью маркетингового исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию коммуникационной стратегии продвижения ресторана, направленных на повышение эффективности взаимодействия с целевой аудиторией и рост основных показателей деятельности заведения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать текущую деятельность компании, особое внимание решено было уделить существующей коммуникационной стратегии ресторана;

- рассмотрев результаты проведенного маркетингового исследования, дать рекомендации по повышению эффективности коммуникационной стратегии ресторана.

Для достижения цели и решения задач исследования были использованы метод сравнительного анализа, метод анализа по методике 4P. Для изучения внутренней и внешней среды предприятия применяется SWOT-анализ и анализ 5 сил Портера.

Объектом исследования является ресторан «DUO pizza and wine». DUO Pizza and wine (ООО «УНО») – это современный итальянский ресторан, расположенный в центре Екатеринбурга. Бизнес-модель DUO Pizza and wine построена на предоставлении качественного опыта итальянской кухни в современной городской среде. Ключевым элементом является ценностное предложение (вкусная пицца и вино), а также эффективное использование цифровых каналов (соцсети и агрегаторы доставки) для привлечения новых и удержания существующих клиентов. [3]

В ходе маркетингового исследования был проведен опрос и проведена сегментация целевой аудитории. Выделены три достаточно устойчивых целевых сегмента, которые условно можно разделить на:

- «Молодежь»: данная группа была выделена по возрастному показателю (в основном, указывался возраст 18-30 лет) и отсутствию семьи (в ходе опроса указывалось «не женат/не замужем», «детей нет»). Характеризуется достаточно высокой частотой посещений и заказов доставки (2-3 раза в неделю). Это активные горожане, занимающиеся учебой, спортом, строящие карьеру. Время – их самый ценный ресурс. Показатель «Скорость обслуживания» выделяется, как самый важный фактор. Они используют преимущества программам лояльности и активно заказывают доставку, когда не успевают зайти в заведение;

- «Семьи»: возраст самый разный, характеризуются более высоким ожидаемым средним чеком (согласно ответам 4000-6000 руб.) и фокусом на качестве обслуживания. Доставкой пользуются меньше, особо качество блюд, скорость их подачи, ценят наличие детских зон, сезонные предложения, уютный интерьер);

- «Гастротуристы»: возраст самый разный, предпочитают сравнивать различные заведения общественного питания, основные критерии посещения ресторана для них, это «Разнообразие меню», «Наличие в меню фирменных блюд», «Частое появление новинок», «Качество обслуживания и репутация заведения». Представители данного целевого сегмента, посещающие ресторан ради эмоций и гастрономического опыта, а не только ради утоления голода.

На основе анализа текущего состояния рынка общественного питания Екатеринбурга, конкурентной среды и коммуникационной деятельности ресторана «DUO pizza and wine» (включая SWOT-анализ ресторана, анализ деятельности основных конкурентов компании, характеристика ключевых сегментов целевой аудитории) был разработан комплекс практических рекомендаций по совершенствованию его деятельности.

Предложенные мероприятия направлены на укрепление позиционирования компании, повышение эффективности взаимодействия с гостями и рост ключевых показателей деятельности. Все рекомендации сгруппированы в три основных блока:

- цифровые коммуникации: сайт-витрина, (бронь заказа); Цифровые коммуникации и внедрение CRM. Анализ деятельности основных конкурентов показал, что отсутствие собственного сайта и централизованной CRM-системы является критическим слабым местом «DUO pizza and wine». Конкуренты («Итальянцы», «Olio») уже обладают полноценными сайтами с онлайн-бронированием и доставкой, что даёт им контроль над клиентским опытом и снижает издержки. В связи с этим рекомендуется первоочередная разработка минимально жизнеспособного сайта-витрины, включающего: актуальное меню с качественными фотографиями, систему он-

лайн-бронирования столов, форму для самостоятельного заказа с доставкой или самовывозом. Сайт должен быть максимально оптимизирован для мобильных устройств и содержать микроразметку LocalBusiness и Menu Schema для улучшения видимости в локальном поиске;

- активно развивать контент и SEO: локальные SEO, SMM, таргет, фото. В Екатеринбурге насчитывается 214 ресторанов, 241 бар и 550 кафе, поэтому видимость в поиске и геосервисах становится критически важной. Рекомендуется реализовать комплекс мер по локальному SEO. В первую очередь – оптимизировать профили в Яндекс.Картах, 2ГИС и Google Картах: корректно заполнить все поля, регулярно обновлять фотографии, публиковать актуальные новости, подробнее информировать целевую аудиторию о проводимых акциях, собирать обратную информацию, оперативно и вежливо отвечать на отзывы (позитивные и негативные), активно заниматься решением возникших у посетителей проблем. Наличие корректных отзывов и высокая средняя оценка компании напрямую влияют на ее ранжирование, формируют положительную репутацию;

- систематизировать событийный маркетинг, выстроить график проводимых мероприятий: рекомендуется проводить ежемесячные дегустации вин разных стран с рассказом о культуре данной страны; использовать цифровые ивенты – возможно проводить онлайн-трансляции дегустаций для участников программы лояльности; организовывать сезонные мероприятия, здесь возможно сочетание культурной программы и корректировки меню под определённые времена года. Регулярное проведение мероприятий событийного маркетинга не только позволяет увеличить загрузку ресторана в дни их проведения, но и формирует в глаза потребителя устойчивый образ DUO как уютного места отдыха для ценителей итальянской пиццы и вина, повышая лояльность постоянных гостей к ресторану.

Реализация разработанного комплекса позволит ресторану «DUO pizza and wine» преодолеть ключевые слабости (отсутствие собственного сайта, зависимость от агрегаторов доставки, несистемные коммуникации), усилить уникальное позиционирование «pizza and wine», повысить узнаваемость бренда и лояльность гостей, а также обеспечить устойчивый рост основных финансовых показателей в условиях высокой конкуренции рынка общественного питания Екатеринбурга.

Источники:

1. Ахмедова, Р. Р. Применение конкурентных стратегий для предприятий ресторанного бизнеса в условиях цифровизации экономики / Р. Р. Ахмедова, И. Е. Покаместов. – Текст : непосредственный // Современная конкуренция. – 2022. – Т. 16, № 4 (88). – С. 95–106. – URL: https://www.moderncompetition.ru/jour/article/view/999.
2. Иванова М. П. Интерактивные формы коммуникации как инструмент повышения узнаваемости бренда ресторана // Практическиймаркетинг. – 2022. – № 8. – С. 30–37.
3. Сообщество DUO – URL: https://m.vk.ru/duopizzaekb.

В.А. Столярова – обучающийся факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия, 246417@edu.fa.ru,

V.A. Stolyarova – student faculty of Higher school of management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia;

Научный руководитель: С.В. Павлова – к.э.н., доцент кафедры бизнес-аналитики, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, svpavlova@fa.ru,

Scientific supervisor: S.V. Pavlova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of business analytics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ УПАКОВКИ ЦВЕТОВ В ЭКОЛОГИЧНЫЕ ТРЕУГОЛЬНЫЕ ПАКЕТЫ ИЗ КРАФТ-БУМАГИ
MARKETING RESEARCH ON THE CONSUMER VALUE OF FLOWER PACKAGING IN ECO-FRIENDLY TRIANGULAR KRAFT PAPER BAGS

Аннотация. В работе представлены результаты маркетингового исследования потребительской ценности экологичной упаковки для цветов – треугольных пакетов из крафт-бумаги. Исследование проведено среди руководителей и продавцов цветочных магазинов, а также покупателей букетов в ЮАО г. Москвы. В ходе опросов выявлена заинтересованность всех трёх групп в использовании бумажной упаковки, определены ключевые факторы потребительского выбора, включая цену, удобство и экологичность, а также оценён возможный спрос. Установлена приемлемая розничная цена для покупателей и закупочная цена для магазинов. По результатам исследования подтверждена гипотеза о востребованности нового вида упаковки. Сделан вывод о высокой коммерческой перспективности продукта и его положительном влиянии на окружающую среду.

Abstract. This paper presents the findings of a marketing research study into the consumer value of environmentally friendly flower packaging – namely, triangular kraft paper bags. The study was carried out among flower shop managers and sales associates, as well as bouquet purchasers, in the Southern Administrative District of Moscow. Survey data revealed a positive interest in paper-based packaging across all three respondent groups. Key determinants of consumer choice were identified, including price, convenience, and ecological sustainability, and the potential market demand was assessed. Both the acceptable retail price for end consumers and the procurement price for retailers were established. The findings support the hypothesis that the novel packaging format is commercially viable. The paper concludes that the product offers considerable market potential and contributes positively to environmental sustainability.

Ключевые слова: маркетинговое исследование, крафт-бумага, экологичная упаковка, треугольный пакет, потребительская ценность, цветочный бизнес, интервью.

Keywords: marketing research, kraft paper, sustainable packaging, triangular paper bag, perceived consumer value, floral retail, interview survey.

Введение

С деятельностью человека и его влиянием на окружающую среду неразрывно связаны глобальные экологические проблемы на нашей планете. Человек и его жизнедеятельность оказывают влияние на природу из-за

чего до неузнаваемости меняется ландшафт окружающей среды. Проблема экологичной утилизации отходов жизнедеятельности человека в России до сих пор остается нерешенной, так как со стороны рядовых граждан в некоторых случаях присутствует безответственное отношение к этой проблеме. Дополнительную нагрузку на экосистемы оказывают виды упаковок, состоящие из полимеров или пластиков, поскольку они будут разлагаться намного дольше, чем обычные бумажные пакеты.

В настоящее время внедряется система раздельного сбора мусора у населения. Для этого площадки у жилых домов оснащены специальными контейнерами с соответствующими пометками: «стекло», «пластмасса», «бумага», но далеко не все гражданине пользуются этими нововведениями. При наличии желания каждый гражданин может сортировать свой мусор, а еще – выбирать продукцию минимально упакованную или использовать экологичную упаковку. Эко упаковка производится из натурального природного сырья, которое быстро восстанавливается, так как является возобновляемым ресурсом, легко перерабатывается или быстро разлагается в природе без выделения токсичных соединений. Популярные материалы для эко упаковки – бумага, картон, дерево.

На данный момент в России накоплено более восьмидесяти миллиардов тонн отходов. В качестве решения существующей проблемы выделяются огромные площади под свалки и полигоны для захоронения мусора.

Актуальность исследования заключена в востребованности у потребителей экологичных бумажных пакетов, что позволяет одновременно пассивно заботиться об экологии и использовать удобный вид упаковки. Цель исследования – оценить потребительскую ценность нового товара – экологичной упаковки для цветов из крафт-бумаги.

Задачи исследования: оценить заинтересованность руководителей цветочных магазинов в покупке нового товара; оценить заинтересованность продавцов цветочных магазинов работать с новым товаром; оценить готовность покупателей приобретать букеты в новой упаковке; определить ключевые элементы потребительской ценности нового товара для покупателей цветов и для продавцов; оценить возможный спрос на новую упаковку в экологичные треугольные пакеты из крафт-бумаги со стороны руководителей, продавцов цветочных магазинов и покупателей цветов; оценить уровень приемлемой цены на новую упаковку для покупателя и продавца. Объектом исследования являются руководители и продавцы цветочных магазинов, а также покупатели цветов. Предметом исследования является упаковка цветов в экологичные треугольные пакеты из крафт-бумаги.

Гипотеза исследования: предположим, что экологичные треугольные пакеты из крафт-бумаги будут востребованы у руководителей цветочных магазинов, продавцов цветочных магазинов и покупателей букетов.

Основная часть

Рассмотрим виды материалов, которые чаще всего используются для производства бумажных пакетов.

Во-первых, одним из самых популярных материалов является офсетная бумага. Офсетная бумага чаще всего изготавливается из целлюлозы или целлюлозы с добавлением древесины. В качестве преимуществ офсетной бумаги можно отметить множество форматов печати, начиная с А0 и заканчивая А7; удобную высокую скорость печати при многотиражных изданиях; устойчивость к влаге; возможность после печатной дополнительной отделки и высокую точность отображения мелких деталей. Однако, офсетная бумага довольно тонкая и плохо подходит для пакетов. Стоимость листа А3 офсетной бумаги составляет 2,34 руб. при плотности 65 гр./м² [1].

Во-вторых, для производства бумажных пакетов также используют крафт-бумагу, которую изготавливают из длинных волокон древесной целлюлозы. Крафт-бумага обладает большим количеством полезных свойств, например, наивысшей прочностью при механическом напряжении, которое создается специальным оборудованием, выше которого происходит разрушение материала; устойчивостью к влаге, к грязи и пыли, не пропускает молекулы вредных веществ; хорошо подходит для упаковки различных продуктов питания; удобна при эксплуатации; подходит для переноски товаров разных размеров и форм; имеет возможность после печатной дополнительной отделки, как и офсетная бумага. Стоимость листа А3 крафт-бумаги составляет 3,90 руб. при плотности 78 гр./м² [1].

В-третьих, распространены бумажные пакеты из картона, изготавливаемые из плотной бумаги. Отличительными особенностями картона являются легкость конструкции; небольшая стоимость материала для изготовления и доступность его получения; для изготовления могут использоваться продукты вторичной переработки; картон обладает устойчивостью к грязи и пыли; картон препятствует прохождению вредных веществ, солнечных лучей и частично влаги; удобен при эксплуатации; материал имеет стандартные габариты [1].

Стоимость листа А3 картона составляет 15,63 руб. при плотности 235 гр./м².

В-четвертых, для производства бумажных пакетов используется мелованная бумага, сделанная на основе из волокнистой целлюлозы, с клеящими пропитками и покрытиями. Мелованная бумага имеет большую толщину, высокую плотность, пористость, единую текстуру, обладает устойчивостью к влаге и является светопроницаемой. Стоимость листа А3 мелованной бумаги составляет 45,8 руб. при плотности 65 гр./м² [1].

В-пятых, рассмотрим такой материал, как дизайнерский картон. В отличие от предыдущих основ для производства бумажных пакетов, каждый производитель дизайнерского картона использует свои оригинальные основы с различными характеристиками. Однако, в основном большая часть дизайнерского картона пропускает молекулы воздуха и влаги, имеет большую толщину и высокую плотность, а также легко деформируется в разных агрегатных состояниях. Стоимость листа А3 дизайнерского картона составляет от 30 руб. до 1700 руб. при плотности от 190 гр./м² до 1250 гр./м² [1].

Следующим этапом после выбора материала становится сборка-склейка. Процесс невозможно автоматизировать, поэтому он выполняется руками. Листы складывают по контурам, склеивают швы и дно изделий, для

дополнительной прочности возможна дополнительная проклейка. Сборка пакетов вручную намного проще и надежнее, так как имеется много различных форм и размеров пакетов, для которых не существует возможности построить большое количество оборудования. Пакеты склеиваются клеем, потому что это самый дешевый и наиболее надежный из вариантов, а также для дополнительной прочности используется картонная подкладка для дна пакета [1].

Исходя из описанных критериев, можно сделать вывод, что дешевле и функциональнее будут бумажные пакеты из крафт-бумаги. Возможно изготовление трех стандартных размеров – 50см, 65см, 80см или создание фирменных пакетов с печатью логотипов цветочных магазинов.

Обратимся к реальным данным о рынке. Для этого необходимо провести сравнительный анализ продукции ведущих производителей крафт-бумаги.

Первым конкурентом является компания «ПетроПакет», г. Пушкино, Россия. Компания изготавливает и реализует крафт-пакеты и бумажные пакеты, а также проводит нанесение флексопечати на рулонные материалы бумага от 1 до 8 цветов. У «ПетроПакет» доступно производство упаковки с печатью, бумажные пакеты с логотипом для пищевых продуктов и не пищевых изделий. Они изготавливает пакеты из крафт-бумаги на основе беленой и небеленой целлюлозы и печатью с шириной форматов от 870 мм до 1200 мм. Предприятие располагает собственной производственно-технической базой на основе современных станков для изготовления больших объемов продукции, гарантируя качество выпускаемой продукции. Стоимость продукции – крафт пакет без печати – 2 рубля [2, 6].

Второй конкурент – фирма «РАТЕХ», г. Переславль-Залесский, Россия. Компания более 15 лет занимается производством бумажной упаковки, например, изготавливает пакеты из крафт-бумаги с ручками, без ручек, с плоским дном, бумажные уголки, пакеты под выпечку, хлеб и муку, ламинированные пакеты, фольгированные пакеты и др. Парк оборудования компании состоит из 6-ти машин по производству бумажных крафт-пакетов с возможностью осуществлять печать до 8-ми цветов и производительностью до 2-х млн пакетов с сутки, также возможна печать до 2х цветов по стандартным пакетам, которые всегда присутствуют в готовом виде на складе компании. Стоимость продукции – крафт пакет без печати – 2 рубля [2, 6].

Третьим конкурентом выступает компания «Трейдпак», г. Москва, Россия. Компания занимается производством и реализацией бумажной упаковки и посуды для продуктов питания и фастфуда. Их упаковка сделана из качественного сырья, экологична и практична для использования. Компания предоставляет возможность заказать упаковку со своим дизайном. Стоимость продукции – крафт пакет без печати, пакет для багета с окном из жиростойкой бумаги, пакет для хлеба из жиростойкой бумаги – 2 рубля [2, 6].

Рассмотрим другие виды упаковки и их цену. Спектр цен на упаковку букетов в цветочной лавке: оберточная цветная рулонная бумага – 250 рублей; треугольный полиэтиленовый пакет – 50 рублей; цветная или прозрачная пленка с рисунком – 100 рублей. Спектр цен на упаковку букетов у индивидуального предпринимателя (ИП): оберточная цветная рулонная бумага – 200-300 рублей; прозрачная пленка – 100 рублей; треугольный полиэтиленовый пакет – 50 рублей. Спектр цен на упаковку букетов в цветочном магазине: оберточная цветная рулонная бумага – 150 рублей; прозрачная упаковка или треугольный полиэтиленовый пакет – 20 рублей; крафт-бумага – 10 рублей [4, 5, 7, 8].

С целью выявления потребительской ценности товара – экологичной упаковки в виде треугольника из крафт-бумаги, проведем опрос. Для определения метода исследования необходимо сравнить формализованный опрос (анкетирование) и личное неструктурированное интервью [3].

Обратимся к формализованному опросу (анкетированию). Формализованный опрос – это полностью спланированный тип интервью, который означает, что каждый интервьюируемый получает одни и те же вопросы. Сильными сторонами анкетирования являются простота проведения, удобство сравнения результатов, полнота оценки необходимых качеств и отсутствие субъективности к оценке кандидатов. С другой стороны, формализованный опрос – это трудозатратный метод, поскольку уходит много времени на разработку модели компетенции и вопросов к ней, каждая беседа может длиться 2-3 часа. Конкретные приемы, используемые интервьюером, могут быть чрезвычайно различными, однако в любом случае они должны быть подчинены определенным целям. Характер проведения интервью может быть различным применительно к конкретной ситуационной оценке. Регламент, примерные вопросы могут изменяться в зависимости от особенностей и глубины оценки, имеющейся информации и др. Наиболее эффективным является гибкое изменение стилей в процессе интервью [3].

Альтернативным методом исследования служит личное неструктурированное интервью. Неструктурированное интервью – это разновидность исследования мнений целевой аудитории путём проведения личной беседы для обсуждения заранее определённого узкого круга тем. В качестве уникальных параметров неструктурированного интервью можно отметить более высокую объективность оценки кандидатов, опрашиваемые проявляют большую свободу в выражении мнений, а также могут касаться тех аспектов, которые, по их мнению, следует осветить, в то же время у интервьюера присутствует возможность сосредоточиться на сущности и оценке получаемых ответов. Недостатки неструктурированного интервью совпадают с недостатками формализованного опроса.

Неструктурированные интервью считается противоположностью формализованного опроса, которое предлагает набор стандартных вопросов. Форма неструктурированного интервью широко варьируется, при этом некоторые вопросы готовятся заранее в зависимости от темы, которую исследователь или интервьюер же-

лает затронуть. В ходе неструктурированного интервью выявляются новые проблемы, которые подлежат дальнейшему изучению и исследованию [3].

Таким образом, существенная разница двух видов интервью заключается в том, что формализованный опрос должен проходить по четкому и заранее составленному плану работы: относительно одинаковое время ответа и подход к опрашиваемому человеку, конкретные вопросы, задаваемые в несменяемом порядке, без отклонения от намеченной темы, а личное неструктурированное интервью носит менее официальный характер, предполагая некую беседу между люди, вопросы также составляются заранее, но некоторые из них могут не задаваться опрашиваемому человеку в процессе разговора, потому что, например, ответ на предыдущий вопрос был отрицательным, а не положительным.

Следовательно, для опроса больше подходит формализованный опрос (анкетирование), но в упрощенном формате, так как будет трудозатратно проводить опрос одного респондента в течение 2-3 часов. Стоит отметить, что необходимо разработать определенное количество вопросов разной сложности. Продавцы каждый день на работе взаимодействуют с клиентами, поэтому разбираются во вкусах и предпочтениях людей, а также могут сделать вывод о степени удобства и надежности упаковки, в свою очередь потребители могут оценить презентабельность данного вида цветочной упаковки, определить для себя максимальную стоимость товара и высказать свои личные предпочтения.

Опрос руководителей цветочных магазинов позволит выяснить какая упаковка цветов используется в настоящее время, какие предпочтения у потребителей, есть ли заинтересованность в экологичной бумажной упаковке букетов, какими ориентирами пользуются руководители при выборе упаковки, какую бумажную упаковку используют в настоящее время и готовы использовать в будущем и по какой цене закупать упаковку у производителя. Опрос руководителя поможет классифицировать конкретный магазин по размеру и выяснить, кто конкретно занимается инициированием использования новых видов упаковки.

Опрос продавцов цветочных магазинов поможет определить наиболее популярную упаковку цветов, какое количество упаковок продается за месяц, нужно ли сокращение времени на упаковку букета и сколько может стоить готовый бумажный пакет треугольной формы для покупателя.

Опрос покупателей букетов поможет определить готовность людей сохранять окружающую среду и сокращать отходы, готовность покупать букеты цветов, упакованные в более экологичную крафт-бумагу: в виде листа или готового треугольного пакета, а также размер цены готового бумажного пакета треугольной формы и соизмеримость его стоимости с полиэтиленовым пакетом.

Опрос руководителей цветочных магазинов, продавцов и покупателей букетов проводился в ЮАО города Москвы в районе Чертаново с 8 по 15 августа 2026 года. Было опрошено 5 руководителей, 10 продавцов и 20 покупателей цветов. Результаты опроса представлены в таблице 1, таблице 2, таблице 3 и таблице 4.

Таблица 1 – Ответы на вопросы руководителей цветочных магазинов

Вопрос	№1	№2	№3	№4	№5
1.Используете ли Вы для упаковки цветов бумагу?	Да	Да	Да	Да	Да
2.Какие сейчас предпочтения в упаковке цветов у потребителей?	Пленка, Крафт-бумага	Крафт-бумага	Крафт-бумага	Пленка, Пакет полиэтиленовый	Пакет полиэтиленовый
3.Есть ли заинтересованность у потребителей в бумажной упаковке букетов с экологичной целью, так как бумага оказывает минимальное воздействие на окружающую среду и есть возможность ее переработки?	Не знаю	Редко	Есть	Есть	Не знаю
4.Кто в вашей компании (фирме) инициирует использование новых видов упаковки (потребители спрашивают новые виды упаковки, продавцы что-то предлагают, поставщики упаковки предлагают попробовать)?	Директор, С целью экономии	Директор, покупатели	Поставщики	Покупатели	Директор
5.На что Вы ориентируетесь прежде всего при выборе упаковки? 1-цена; 2-удобство использования; 3-экологичность; 4-что-то другое, Ваш вариант	90% в случаях - ценой	Цена	Цена	Пожелания покупателей	Цена
6.Как Вы классифицируете свой магазин по размеру (большой S m^2, средний S m^2, маленький S m^2)?	Средний 50 м²	Средний 30 м²	Средний 60 м²	Средний, 50 м²	Маленький, 15 м²
7.Сколько в среднем Ваш магазин цветов использует упаковки за месяц?	220 м.п. пленка, 100м.п. крафт-бумаги	180 м.п. пленка, 70 м.п. крафт-бумаги	1000 м.п. (по 500 пленки и крафт-бумаги)	250 пленки, 250 пакет полиэтиленовый, 120 крафт-бумаги	150 м.п. пленка, 100 пакет полиэтиленовый, 100 крафт-бумаги
8.Какую бумажную упаковку готовы использовать? 1-в виде готового треугольного пакета 2-в виде бумажного листа	Обе	1	2	Обе	Обе
9.Какое количество бумажной упаковки сейчас используете?	Около 120 м.п.	Около 100 м.п.	500 м.п.	150 м.п.	100 м.п.
10.Сколько, по вашему мнению, должен стоить экологичный бумажный пакет в виде треугольника, чтобы Вы были готовы его купить (чтобы его были готовы закупать магазины)?	5-10 руб.	8 руб.	5 руб.	20 руб.	20 руб.
11.Сколько, как Вы думаете, может стоить такая упаковка цветов для покупателя?	До 50 руб.	45 руб.	20 руб.	50-80 руб.	50 руб.

Составлено автором на основе данных опроса [2, 4, 5, 6, 7, 8]

Для оценки заинтересованности руководителей цветочных магазинов в покупке нового товара обсуждались такие аспекты как: наличие опыта использования экологичной упаковки для цветов; предпочтения в упа-

ковке цветов у потребителя, на взгляд респондента; оценка необходимости сокращения отходов и сохранения окружающей среды; на кого следует ориентироваться при продвижении новой упаковки; определение рейтинга важности параметров упаковки среди таких показателей как цена, удобство использования, экологичность и др.; оценка объема спроса и продаж новой упаковки – готового бумажного пакета треугольной формы – у магазинов разной площади; выбор вида упаковки: в виде готового треугольного пакета или бумажного листа; определение закупочной цены у производителей пакетов.

Таблица 2 – Ответы на вопросы продавцов цветочных магазинов

Вопрос	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10
1.Какая упаковка букетов наиболее популярна?	Цел. пакет	Пленка	Цел. пакет	Цел. пакет	Пленка	Пленка	Цел. пакет	Цел. пакет	Цел. пакет	Цел. пакет
2.Сколько упаковок продается в месяц?	100 шт.	180 шт.	200 шт.	200 шт.	150 шт.	250 шт.	80 шт.	300 шт.	220 шт.	200 шт.
3.Нужно ли сокращение времени на упаковку каждого букета?	Нет	Иногда	Иногда	Да	Иногда	Да	Нет	Да	Да	Да
4.Как Вы считаете, треугольный пакет для упаковки цветов сокращает время их упаковки?	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
5.Удобно ли будет Вам использовать готовый бумажный пакет треугольной формы?	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
6.Сколько, как Вы думаете, может стоить такая упаковка цветов для покупателя?	До 50 руб.	50 руб.	100 руб.	50 руб.	30 руб.	40 руб.	50 руб.	50 руб.	30 руб.	40 руб.

Составлено автором на основе данных опроса [2, 4, 5, 6, 7, 8]

Таблица 3 – Ответы на вопросы покупателей цветов с 1 по 10

Для покупателей цветов с 1 по 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Сейчас много говорят о необходимости сокращать отходы для сохранения окружающей среды. Одним из таких загрязнений является упаковка для цветов. Вы когда-нибудь задумывались об этом?	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да
2.При ответе ДА на 1 вопрос: Вы как-то пытались уменьшить количество отходов цветочной упаковки?	Да		Да		Да	Нет			Да	Да
3.При ответе ДА на 2 вопрос: Готовы ли Вы покупать букеты цветов, упакованные в более экологичную крафт-бумагу? Что может стать причиной отказа от такой упаковки?	Да		Да		Да				Да	Да
4.При ответе НЕТ на 1 вопрос: Вы хотели бы уменьшить загрязнение от цветочной упаковки, например, отказавшись от полиэтиленовой упаковки для цветов и перейдя на более экологичную крафт-бумагу?		Да		Да		Да	Да	Да		
5.При ответе НЕТ на 4 вопрос: Почему не хотите переходить на крафт-бумагу?										
6.Нравится ли Вам бумажная упаковка букета?	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
7. Как Вы считаете, должна ли экологичная упаковка стоить дороже обычной?	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Да
8.Вы предпочитаете цветную рулонную упаковку (Ц) или крафт-бумагу (К)?	К	К	Ц, К	К	К	Ц	Ц	К	К	К
9.Полиэтиленовая (неэкологичная) упаковка для цветов в среднем стоит от 20 до 50 рублей. Сколько будете готовы заплатить за экологичный бумажный пакет в виде треугольника?	30 руб.	50 руб.	30 руб.	50 руб.	30 руб.	100 руб.	30 руб.	40 руб.	100 руб.	75 руб.

Составлено автором на основе данных опроса [2, 4, 5, 6, 7, 8]

Таблица 4 – Ответы на вопросы покупателей цветов с 11 по 20

Для покупателей цветов с 11 по 20	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Сейчас много говорят о необходимости сокращать отходы для сохранения окружающей среды. Одним из таких загрязнений является упаковка для цветов. Вы когда-нибудь задумывались об этом?	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
2. При ответе ДА на 1 вопрос: Вы как-то пытались уменьшить количество отходов цветочной упаковки?	Да		Да	Да	Да	Нет		Да		Да
3. При ответе ДА на 2 вопрос: Готовы ли Вы покупать букеты цветов, упакованные в более экологичную крафт-бумагу? Что может стать причиной отказа от такой упаковки?	Да		Да	Да	Да			Да		Да
4. При ответе НЕТ на 1 вопрос: Вы хотели бы уменьшить загрязнение от цветочной упаковки, например, отказавшись от полиэтиленовой упаковки для цветов и перейдя на более экологичную крафт-бумагу?		Да					Да		Да	
5. При ответе НЕТ на 4 вопрос: Почему не хотите переходить на крафт-бумагу?										
6. Нравится ли Вам бумажная упаковка букета?	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
7. Как Вы считаете, должна ли экологичная упаковка стоить дороже обычной?	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Да
8. Вы предпочитаете цветную рулонную упаковку (Ц) или крафт-бумагу (К)?	Ц	К	Ц, К	К	Ц	К	К	К	Ц	К
9. Полиэтиленовая (неэкологичная) упаковка для цветов в среднем стоит от 20 до 50 рублей. Сколько будете готовы заплатить за экологичный бумажный пакет в виде треугольника?	30 руб.	50 руб.	40 руб.	50 руб.	20 руб.	50 руб.	30 руб.	20 руб.	50 руб.	75 руб.

Составлено автором на основе данных опроса [2, 4, 5, 6, 7, 8]

Для оценки заинтересованности продавцов цветочных магазинов работать с новым товаром затрагивались следующие параметры оценки: определение спроса потребителей на конкретные виды упаковки букетов; объемы спроса и продаж новой упаковки – готового бумажного пакета треугольной формы; заинтересованность в новой упаковке; необходимое время для упаковки букетов.

Для оценки готовности покупателей приобретать букеты в новой упаковке были затронуты следующие тематические блоки: необходимость сокращать отходы и сохранять окружающую среду; стремление уменьшить количество выбрасываемой неэкологичной упаковки посредством перехода на более экологичную; определение заинтересованности в новой упаковке; определение причин отказа потребителей от предлагаемого товара; определение объемов спроса и продаж новой упаковки – готового бумажного пакета треугольной формы; популярность различных видов упаковок цветов.

После проведения интервью, определим ключевые элементы потребительской ценности нового товара для покупателей цветов и для продавцов.

По результатам ответов руководителей цветочных магазинов на вопрос № 8 «Какую бумажную упаковку готовы использовать?»: «В виде готового треугольного пакета и в виде бумажного листа» – 60% опрошенных готовы использовать оба вида упаковки. «В виде готового треугольного пакета» – 20% опрошенных готовы использовать только треугольный пакет. «В виде бумажного листа» – 20% опрошенных готовы использовать только бумажный лист.

Все продавцы цветочных магазинов утвердительно ответили на вопрос № 4 «Как Вы считаете, треугольный пакет для упаковки цветов сокращает время их упаковки?» и № 5 «Удобно ли будет Вам использовать готовый бумажный пакет треугольной формы?», таким образом, можно сделать вывод, что треугольный пакет для цветов сокращает время их упаковки, а также продавцы готовы использовать готовый бумажный пакет треугольной формы. Одновременно необходимо отметить, что 50% опрошенных «часто» сталкиваются с ситуацией, когда возникает необходимо в сокращении времени на упаковку букета, 30% сталкиваются с такой ситуацией «иногда», и только в 20% случаев нет необходимости в сокращении времени на упаковку букетов.

Всем покупателям букетов бумажная упаковка нравится (ответ на вопрос № 6 «Нравится ли Вам бумажная упаковка букета?»). На вопрос № 8 «Вы предпочитаете цветную рулонную бумаги или крафт-бумагу?» ответы разделились следующим образом: 65% – за крафт-бумагу, 25% – за цветную рулонную бумагу, 10% – готовы использовать обе упаковки.

Таким образом, опрос показал, что и руководителям цветочных магазинов, и продавцам, и покупателям очень нравится бумажная упаковка цветов и они готовы ее использовать.

Составим оценку возможного спроса на новую упаковку в экологичные треугольные пакеты из крафт-бумаги со стороны руководителей, продавцов цветочных магазинов и покупателей цветов.

На вопрос о возможном спросе на новую упаковку отвечали руководители магазинов. На данный момент бумажная упаковка используется в 30%-50% случаев, в остальных – полиэтиленовая (неэкологичная) упаковка для цветов (вопрос № 7 «Сколько в среднем Ваш магазин цветов использует упаковки за месяц?»). Опрос показал, что бумажную упаковку используют в зависимости от размера магазина от 100 до 500 погонных метров в месяц. Если предположить, что на изготовление экологичного треугольного пакета из крафт-бумаги нужен 1 погонный метр, значит, спрос возможен от 100 до 500 штук в месяц.

Для определения рынка сбыта обратимся к данным из открытых источников. В Чертаново-Центральном находится приблизительно 25 цветочных магазинов на 115 тысяч человек, можно сделать вывод, что в южном административном округе при численности населения более 1773 тысячи человек должно быть 385 цветочных магазинов. Значит спрос на экологичный бумажный пакет в виде треугольника возможен от 38500 штук до 192500 штук в месяц.

Продавцы цветочных магазинов на вопрос №2 «Сколько упаковок продается в месяц?» дали ответ от 80 до 300 упаковок в месяц. В более крупных и средних магазинах работают одновременно по 2 продавца. Значит минимальный спрос возможен от 100 до 500 штук в месяц. Покупатели букетов при ответе на 7 вопрос «Должна ли экологичная упаковка стоить дороже обычной?» 65% считают «нет» и только 35% ответили «да».

Таким образом, спрос на новую упаковку зависит от ее цены. Если экологичный бумажный пакет в виде треугольника по цене будет ниже обычной, то и спрос будет расти. Минимальный спрос возможен от 100 до 500 штук в месяц.

Определим уровень приемлемой цены на новую упаковку для покупателя и для продавца.

Руководители магазинов на вопрос №10 «Сколько, по вашему мнению, должен стоить экологичный бумажный пакет в виде треугольника, чтобы Вы были готовы его купить (чтобы его были готовы закупать магазины)?» дали ответ: от 5 до 20 рублей. При проведении анализа производителей пакетов из крафт-бумаги оптовая цена продажи составила 2 рубля. Предположим, что цена на экологичный бумажный пакет в виде треугольника составит максимально 5 рублей из-за ручной склейки каждого пакета, значит, закупочная цена – приемлемая.

Руководители магазинов на вопрос № 11 «Сколько, как Вы думаете, может стоить такая упаковка цветов для покупателя?» ответили от 20 до 80 рублей. Стоимость экологичного бумажного пакета в виде треугольника для покупателей цветов продавцы оценили от 30 до 100 рублей (ответ на вопрос № 6 «Сколько, как Вы думаете, может стоить такая упаковка цветов для покупателя?»), сами покупатели – от 20 до 100 рублей (ответ на вопрос № 9 «Полиэтиленовая (неэкологичная) упаковка для цветов в среднем стоит от 20 до 50 рублей. Сколько будете готовы заплатить за экологичный бумажный пакет в виде треугольника?»).

Таким образом, розничная цена за экологичный бумажный пакет в виде треугольника приемлема для покупателей, а также ее стоимость можно сопоставить с полиэтиленовой упаковкой, а именно от 20 до 50 рублей.

Заключение

Анализ проведенного маркетингового исследования показывает заинтересованность руководителей цветочных магазинов, продавцов и покупателей букетов в новом виде упаковки букетов. Руководители цветочных магазинов на 80% (вопрос № 5 «На что Вы ориентируетесь прежде всего при выборе упаковки?») ориентируются на закупочную цену и готовы использовать экологичный бумажный пакет в виде треугольника (вопрос № 8 «Какую бумажную упаковку готовы использовать?»), 20% – на пожелания покупателей (вопрос № 5 «На что Вы ориентируетесь прежде всего при выборе упаковки?»).

При спросе в ЮАО на экологичный бумажный пакет в виде треугольника от 38500 штук до 192500 штук в месяц и средней цене 35 рублей выручка от продажи составит от минимально 1 млн 347,5 тыс. рублей до максимально 6 млн 737,5тыс. рублей. При оптовой цене 5 рублей за 1 пакет выручка в месяц составит соответственно минимальные 1 млн 155 тыс. рублей и максимальные 5 млн 775 тыс. рублей. Таким образом, выводы справедливы для ЮАО, но требуют подтверждения на большей выборке респондентов.

Проведенное маркетинговое исследование показало потребительскую ценность упаковки цветов в экологичный бумажный пакет из крафт-бумаги и заинтересованность покупателей, а также подтвердило гипотезу. Экологичный бумажный пакет из крафт-бумаги оказывает минимально воздействие на окружающую среду, может перерабатываться несколько раз, а также поможет сохранять букет в морозную погоду и защищать от атмосферных осадков. Хочется отметить, что 70% покупателей задумывалось о необходимости сокращать отходы для сохранения окружающей среды (вопрос №1 «Сейчас много говорят о необходимости сокращать отходы для сохранения окружающей среды. Одним из таких загрязнений является упаковка для цветов. Вы когда-нибудь задумывались об этом?»), а оставшиеся 30 % (на вопрос №4 «Вы хотели бы уменьшить загрязнение от цветочной упаковки, например, отказавшись от полиэтиленовой упаковки для цветов и перейдя на более экологичную крафт-бумагу?») утвердительно ответили на данный вопрос. При подтвержденной опросом цене от 20 до 50 рублей за экологичный бумажный пакет из крафт-бумаги прибыль от продаж составит более 1 млн рублей в месяц только в ЮАО г. Москвы.

Источники:

1. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие / И. К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 320 с.
2. Бизнес-план цветочного магазина [Электронный ресурс] // Мой бизнес: сайт. – URL: https://moybiznes.org/cvetochnyy-magazin [Дата обращения: 31.08.2026].
3. Брэйс, А. Анкетирование. Разработка опросных листов, их роль и значение при проведении рыночных исследований / А. Брэйс; пер. с англ. – М. : БалансБизнесБукс, 2005. – 336 с.
4. Как составить бизнес-план [Электронный ресурс] // БизнесИдея.рф : сайт. – URL: https://бизнесидея.рф/chto-takoe-biznes-plan [Дата обращения: 31.08.2026].
5. Как составить бизнес-план самостоятельно [Электронный ресурс] // BeBoss : деловой портал. – URL: https://www.beboss.ru/bplan-samostoyatelno [Дата обращения: 31.08.2026].
6. Маркетинг для бизнеса [Электронный ресурс] // Bizid.ru: бизнес-портал. – URL: https://bizid.ru/marketing/ [Дата обращения: 31.08.2026].
7. Образец бизнес-плана [Электронный ресурс] // Fooder.ru: сайт о бизнесе. – URL: http://www.fooder.ru/page/business_plan.html [Дата обращения: 31.08.2026].
8. Что такое бизнес-план [Электронный ресурс] // RichPro.ru: сайт. – URL: https://richpro.ru/biznes/kak-sostavit-biznes-plan [Дата обращения: 31.08.2026].

ПРАВИЛА
предоставления материалов авторами журнала «Деловой вестник предпринимателя»

1. Условия публикации материалов

1.1. Получаемые материалы проходят редакторскую вычитку и рецензирование.

1.2. Публикация статей осуществляется в порядке очередности.

1.3. Рассмотрение статьи осуществляется при наличии заявки (требования к оформлению заявки приведены ниже, п. 4.5).

2. Виды статей

2.1. В журнал принимаются статьи на русском и английском языках.

2.2. Полноформатные статьи или обзоры могут иметь размер до 20 машинописных страниц текста (40 тыс. печатных знаков). Их целью является информирование ученых о наиболее важных, значимых, фундаментальных исследованиях.

2.3. Краткие сообщения должны иметь до 4 стр. текста и не более трех иллюстраций. Они представляют собой изложение информации о научной проблеме или практическом исследовании, но без анализа, разбора и оценки данной проблемы или исследования.

3. Требования к статьям

3.1. Статья должна быть научной и соответствовать общему направлению журнала.

3.2. Объем статьи не должен, как правило, превышать 40 тыс. знаков с пробелами (количество знаков проверяется в программе WORD Сервис-Статистика).

3.3. На момент подачи статья не должна быть опубликована и сдана в печать в другом издании.

3.4. Автор несет ответственность за достоверность излагаемой им информации.

4. Подготовка рукописи к публикации

4.1. Общие требования по оформлению статей в журналах и сборниках регламентированы ГОСТ Р 7.0.7-2021.

Оформление статьи:

- формат листа А4 (210×297 мм);
- все поля по 20 мм;
- размер шрифта – 12, Times New Roman;
- межстрочный интервал – одинарный. Красная строка – 1,25;
- ссылки на использованные источники оформляются в виде сквозной нумерации по тексту в квадратных скобках, перечень источников приводится после текста статьи.

4.2. Обязателен перевод названия статьи, фамилии, инициалов, научной степени, ученого звания, занимаемой должности и места работы каждого автора на английский язык.

4.3. Аннотация (не менее 100 слов) и ключевые слова обязательны на русском и английском языках.

4.4. Файл с текстом статьи необходимо назвать по фамилии автора / авторов (Фамилия-статья; Фамилия1, Фамилия2-статья).

4.5. Заявка содержит в себе следующую информацию по каждому автору:

- название статьи;
- указание шифра научной специальности;
- фамилия, имя, отчество;
- данные о научной степени и ученом звании;
- должность и место работы;
- почтовый адрес с индексом (в случае необходимости отправки печатной версии журнала);
- номер контактного телефона и адрес электронной почты.

Ссылка на файл с бланком заявки, которую необходимо заполнить: http://academiyadt.ru/zayavki-na-publikaciyu/

4.6. Файл с текстом заявки именуется по фамилии автора / авторов (Фамилия-заявка; Фамилия1, Фамилия2-заявка).

4.7. Для публикации статьи в журнале необходимо прислать на электронную почту academiyadt@mail.ru или academiyadt@yandex.ru файл с текстом статьи и файл с текстом заявки.

5. Структура статьи

5.1. Основные разделы:

- введение, где необходимо изложить имеющиеся результаты в области исследования и цели работы;
- основная часть, которая в зависимости от вида статьи может включать разделы (материалы и методы исследования, результаты и обсуждения, анализ и т.п.);
- заключение (выводы), в котором должны быть указаны полученные результаты исследования и намечены будущие перспективы;
- список источников на русском и английском языках.

6. Работа со знаками, цифрами и формулами

6.1. Тире и кавычки должны быть одинакового начертания по всему тексту.

6.2. Следует соблюдать различие между строчными и заглавными буквами; четко различать О (букву) и 0 (ноль), 1 (единицу) и I (букву «i» заглавную); знаки - (дефис, орфографический знак) и – (тире, пунктуационный знак).

6.3. Формулы следует оформлять в редакторе формул.

7. Рисунки

7.1. Рисунки (графики, схемы и т.д.) должны быть читаемы и четко выполнены. Все детали рисунка при его уменьшении должны различаться.

7.2. Расположение рисунков только книжное, не альбомное.

7.3. Все рисунки нумеруются в единой порядковой нумерации и снабжаются краткими и точными подписями. На все рисунки должны быть ссылки в тексте.

8. Таблицы

8.1. Таблицы должны использоваться исключительно для предоставления данных, которые не могут быть описаны в тексте.

8.2. Таблицы следует оформлять в редакторе Microsoft Word (расположение таблиц только книжное, не альбомное). Таблицы оформлять 10 кеглем, интервал 1,0. На каждую таблицу обязательна ссылка по тексту статьи.

8.3. Слова в таблице должны быть напечатаны полностью, верно должны быть расставлены переносы. В ячейке таблицы в конце предложения точка не ставится.

9. Ссылки

9.1. Библиографические ссылки (в том числе ссылки на электронные ресурсы) в списке источников должны быть оформлены в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008.

10. Единицы измерения, обозначения

10.1. Все размерности физических величин должны даваться в соответствии с Международной единицей (СИ).

11. Авторские права

11.1. Все исключительные права остаются у авторов статей.

График выхода журнала в 2026 году

№ 1 (23) → Выход номера – 30 марта 2026.
№ 2 (24) → Выход номера – 30 июня 2026.
№ 3 (25) → Выход номера – 30 сентября 2026.
№ 4 (26) → Выход номера – 30 декабря 2026.

УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!

Мы рады, что Вы захотели опубликовать свои научные исследования на страницах именно нашего журнала! Надеемся, что журнал «Деловой вестник предпринимателя» оправдал Ваши ожидания и будет Вам полезен.

Мы стараемся делать все издания «Академии знаний» на высоком уровне.

Преимущество наших изданий:

- высокое качество выпускаемой продукции;
- разнонаправленность рубрик;
- быстрая вычитка и принятие материалов к печати;
- журналы размещаются в научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
- два из трех журналов издательства включены в текущий перечень рецензируемых научных изданий (ВАК);
- двум журналам издательства присвоен коэффициент научной значимости К2;
- все статьи имеют цифровой идентификатор EDN;
- в редакционные советы входят ведущие специалисты и ученые, известные своими достижениями в научной и педагогической деятельности по направлениям журналов.

Сайт издательства www.academiyadt.ru

НАША ЦЕЛЬ – публикация качественных материалов, освещающих актуальные проблемы современной экономической науки.

Журнал выходит четыре раза в год

По всем вопросам Вы можете обратиться по электронной почте:
academiyadt@mail.ru или academiyadt@yandex.ru

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ДЕЛОВОЙ ВЕСТНИК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Всероссийский журнал

№ 3 (25), 2026
30 сентября 2026

Подписано в печать 25.09.2026 г. Формат 60×80 1/8.
Усл. печ.л. 10,7. Тираж 1000 экз. Заказ № 284.

Отпечатано в издательско-полиграфическом комплексе
ООО «Академия знаний»
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная д. 3

АКАДЕМИЯ ЗНАНИЙ • ISSN 2687-0991 (print)
ISSN 2782-1595 (online)
«ACADEMY OF KNOWLEDGE»LTD.CO • www.academiyadt.ru

ДЕЛОВОЙ ВЕСТНИК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

№ 3(25). 2026
30 сентября 2026 г.

Подписной индекс в каталоге
Пресса России
33335

ВСЕРОССИЙСКИЙ ЖУРНАЛ