



НАУЧНЫЙ  
ФОРУМ  
nauchforum.ru

ISSN: 2541-8408



№2(91)

**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:  
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

МОСКВА, 2025



# НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

*Сборник статей по материалам ХСІ международной  
научно-практической конференции*

№ 2 (91)  
Февраль 2025 г.

Издается с ноября 2016 года

Москва  
2025

УДК 33  
ББК 65  
НЗ4

Председатель редколлегии:

*Лебедева Надежда Анатольевна* – доктор философии в области культурологии, профессор философии Международной кадровой академии, член Евразийской Академии Телевидения и Радио.

Редакционная коллегия:

*Илларионова Елена Александровна* – канд.экон.наук, доц. кафедры менеджмента, Филиал АНОО ВО «Воронежский экономико-правовой институт», Россия, г. Старый Оскол;

*Самойленко Ирина Сергеевна* – канд. экон. наук, доц. кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна Российского Экономического Университета им. Г.В. Плеханова, Россия, г. Москва;

*Комарова Оксана Викторовна* – канд. экон. наук, доц. доц. кафедры политической экономии ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Россия, г. Екатеринбург.

**НЗ4 Научный форум: Экономика и менеджмент:** сб. ст. по материалам ХСІ междунар. науч.-практ. конф. – № 2 (91). – М.: Изд. «МЦНО», 2025. – 88 с.

ISSN 2541-8408

Статьи, принятые к публикации, размещаются на сайте научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU.

ISSN 2541-8408

ББК 65

© «МЦНО», 2025

## **Оглавление**

<b>1. Землеустройство, рекреация и туризм</b>	<b>5</b>
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ЗЕМЛИ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ: ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ Горлов Владимир Дмитриевич Киреев Виктор Михайлович	5
<b>2. Менеджмент</b>	<b>13</b>
РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА Гарнова Виктория Юрьевна	13
МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ Цветкова Валерия Николаевна	20
ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ КАПИТАЛА НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В «НОВОЙ» ЭКОНОМИКЕ РОССИИ Эгнатосян Армен Ааронович	27
<b>3. Мировая экономика</b>	<b>31</b>
МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА И МЕДИА ИНТЕГРАЦИЯ Садыгова Афаг Октай кызы	31
<b>4. Природопользование</b>	<b>36</b>
РЕСУРСНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ В РОССИИ: ВЫЗОВЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ Григоров Никита Анатольевич	36
<b>5. Региональная экономика</b>	<b>40</b>
ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЙ СОРСИНГА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРОЕКТОВ Гайнутдинов Роман Марсович	40

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТОРГОВО-СБЫТОВЫХ УСЛУГ И ИХ ОЦЕНКА Гарнова Анастасия Андреевна	45
РЕГУЛИРОВАНИЕ ВАЛОВОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОДУКТА ПУТЕМ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МУЛЬТИПЛИКАТОР ФОРМИРОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА Еремин Владимир Владимирович	49
<b>6. Финансы, денежное обращение и кредит</b>	<b>54</b>
ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ Селезнев Алексей Сергеевич	54
<b>7. Экономика и управление народным хозяйством</b>	<b>64</b>
СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ Копылова Юлиана Валерьевна	64
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ДОСУГА, КУЛЬТУРЫ И СПОРТА НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ Потока Анастасия Александровна	71
<b>8. Экономика предпринимательства</b>	<b>77</b>
ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТИТУТА АВТОНОМНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ И ЕЕ РОЛЬ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИНИЦИАТИВЫ Бекулова Бэла Вячеславовна	77

## **1. ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВО, РЕКРЕАЦИЯ И ТУРИЗМ**

### **СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ЗЕМЛИ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ: ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

***Горлов Владимир Дмитриевич***

*аспирант*

*Государственный университет по землеустройству,  
РФ, г. Москва*

***Киреев Виктор Михайлович***

*аспирант*

*Государственный университет по землеустройству,  
РФ, г. Москва*

### **AGRICULTURAL LAND AS THE BASIS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RUSSIA: ECOLOGICAL, ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS**

***Vladimir Gorlov***

*Post-graduate student,*

*State University of Land Management,  
Russia, Moscow*

***Viktor Kireev***

*Post-graduate student,*

*State University of Land Management,  
Russia, Moscow*

**Аннотация.** Земли сельскохозяйственного назначения имеют особую роль в обеспечении устойчивого развития России, являются ее национальным достоянием и богатством. Задача государства – обеспечение рационального использования земли в интересах всего многонационального народа. Важно эффективно и рационально использовать особые ценные сельскохозяйственные земли, обеспечить планирование и контроль их целевого использования. России нужна современная,

комплексная научно-обоснованная система использования земли как особо ценного национального достояния, основанная на взаимодействии государственных и рыночных механизмов и опирающаяся на свою российскую историческую действительность с использованием земельной ренты.

**Abstract.** Agricultural lands have a special role in ensuring the sustainable development of Russia and are its national treasure and wealth. The task of the state is to ensure the rational use of land in the interests of the entire multinational people. It is important to effectively and efficiently use special valuable agricultural lands, ensure planning and control of their intended use. Russia needs a modern, comprehensive, science-based system for using land as a particularly valuable national asset, based on the interaction of state and market mechanisms and based on its Russian historical reality using land rent.

**Ключевые слова:** земля, сельское хозяйство, продовольственная безопасность, аграрный сектор, современные технологии.

**Keywords:** land, agriculture, food security, agricultural sector, modern technologies.

В России – самой крупной земельной державе мира (шестая часть мировой суши), во все времена главным национальным богатством ее устойчивого развития и мощным «скрепом» всегда была земля. Она – ничем не заменимый природный объект и ресурс, наиважнейший геополитический территориальный плацдарм страны, основное средство производства в сельском и лесном хозяйстве: кладовая недр, единое пространство размещения всех производственных сил страны.

И от того, как используется это огромное только земле присущее многообразие жизненно важных свойств, зависит не только качество жизни каждого россиянина, но стабильность и безопасность самого государства. Поэтому земельные ресурсы страны и всех российских территорий имеют определяющее не только хозяйственное, экономическое, экологическое, социальное, но и политическое значение. От того, как используется это земельное богатство, зависит судьба самой России. Главное отличие России практически от всех стран мира в том, что из 1 млрд 723 млн гектаров российской земли 1 млрд 560 млн (92,2 %) находятся в государственной собственности и только 138 млн га (7,8) – в частной. Обязанность каждого собственника, как и самого государства, так и частного собственника точно знать, сколько у него земли, какая она, что данная земельная площадь может дать обществу и государству. Это вызвано тем, что более 20 лет в стране нет государственного учета всей земли. Сегодня более половины субъектов РФ и муниципальных

образований не имеет юридически оформленных границ. Отсутствуют оформленные в установленном законодательством порядке большая часть земельных участков страны. Для легкого присвоения земли придуман незаконный термин «неразграниченная государственная собственность», а право распоряжения землей отдано местным властям, включая и огромное количество федеральной земли. Нет полных данных у большинства особо охраняемых территорий.

Большая часть вышеописанных проблем касается самых ценных и дорогих для каждого человека земель сельскохозяйственного назначения, где в отличие от западных стран собственником является само государство (66 %), а в частной собственности только одна треть. Но в связи с отсутствием должной информации наш народ об этом мало знает. Поэтому миф о том, что вся сельская земля частная – ложный. Из 1723,4 млн га земельного фонда страны сельхозугодья занимают только 198,0 млн га (11,5%). Это пашня, сенокосы, пастбища, залежь и многолетние насаждения. Пашня в России только 116 млн га или 6,7 % от территории страны. По наличию пашни на душу населения Россия занимает пятое место после Австралии, Казахстана, Канады и Аргентины. Отсутствие точных данных площади сельхозугодий не позволяет сегодня вести разработку программ использования этих самых главных природных угодий.

Вышеизложенное показывает, что хозяин российской земли и регулятор ее использования – государство упустило из поля своей деятельности это главное направление: российская земля, а ее площадь равна трем европейским континентам, государство в лице всех его властных структур и организаций обязано уже в ближайшее время облагородить и эффективно использовать.

Это связано с тем, что земли сельскохозяйственного назначения обеспечивают не только устойчивое развитие, но и продовольственную безопасность страны. Они служат основой производства качественных продуктов питания, необходимых для здоровья каждого человека. Они также способствуют развитию национальной экономики.

Следует особо отметить, что земли сельскохозяйственного назначения являются самыми ценными из всех подобных категорий, поскольку они по своей природе самые пригодные для использования в сельском хозяйстве. Данные ресурсы обладают плодородными почвами, в значительной мере обеспечены необходимыми водными, лесными и другими природными богатствами, создающими уникальные условия для выращивания высококачественной сельскохозяйственной продукции.



21 января 2020 г. указом Президента РФ утверждена новая Доктрина продовольственной безопасности России. В ней обозначены стратегические цели обеспечения продовольственной безопасности страны, производство качественной и доступной сельскохозяйственной продукции, сырьем в необходимых объемах. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 сентября 2022 г. № 2567-р утверждена Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года [4].

Вышеуказанные документы позволили решить многие проблемы, связанные с распространением в 2020–2021 годах новой коронавирусной инфекции, а также усилившегося с 2022 года внешнего геополитического и санкционного давления на российскую экономику. Все это потребовало внедрения более современной модели экономического развития агропромышленного комплекса в целях динамичного и устойчивого роста российской экономики. В основу положены внутренние факторы конкурентоспособности нашего собственного производства и повышения экономической эффективности сельскохозяйственной отрасли страны.

Все это подтверждается многолетним ростом урожайности сельскохозяйственных культур, более эффективным использованием обрабатываемой земли (табл. 1).

**Таблица 1.**

**Урожайность сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий Ц/ГА (по данным Росстата)**

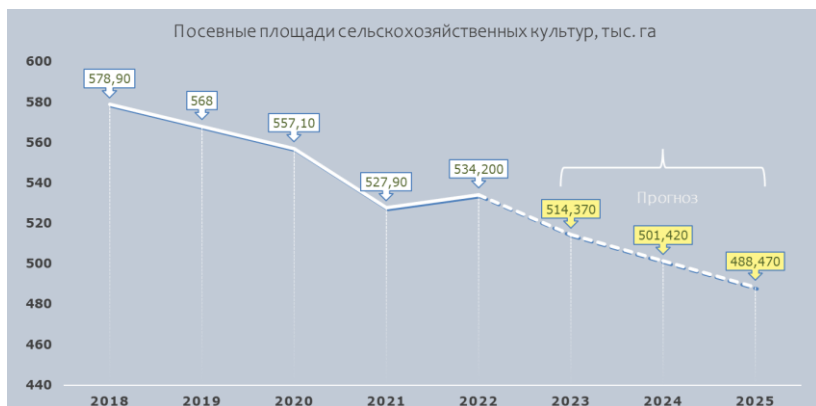
	<b>2004 – 2008 годы (в среднем за год)</b>	<b>2017-2022 годы (в среднем за год)</b>	<b>2017-2022 годы к 2004-2008 годам, %</b>
Зерновые и зерно- бобовые культуры	20,0	27,3	136,5
Сахарная свекла	307,7	415,6	135,1
Подсолнечник	11,4	16,2	142,1
Картофель	128,7	167,4	130,1
Овощи открытого грунта	174,2	244,4	140,3

Это обусловлено внедрением современных технологий, ростом инвестиций в аграрный сектор. Важную роль играют методы обработки почвы, включающие в себя такие мероприятия как: применение современных минеральных и органических удобрений, произведенных российскими компаниями (Фосагро, КуйбышевАзот, УралКалий), а также

применение современных средств защиты растений. В последние годы активно ведется работа по импортозамещению сельскохозяйственной техники, внедряются программы поддержки отечественных производителей и стимулирование отечественного производства.

В сельскохозяйственной отрасли важнейшим направлением в последнее время стала цифровизация, с помощью которой огромное количество хозяйств разных размеров улучшили контроль над процессами производства, оптимизировали использование имеющихся ресурсов, автоматизировали процессы управления. Применение современных методов цифровизации позволяет осуществить комплексный мониторинг состояния сельскохозяйственных угодий и почв. Стало проще прогнозировать урожайность и вести учет основных средств производства. Отечественными специалистами разработаны специализированные программы и приложения для учета уровня влажности почвы, контроля за уровнем урожайности, расчета необходимого объема удобрений и т.д.

Важным направлением стало использование беспилотных летательных аппаратов (БПЛА). Сейчас БПЛА используются для мониторинга состояния посевов, обработки почвы, опрыскивания растений, инвентаризации урожая и других задач. Технологии развития беспилотной авиации позволили существенно повысить эффективность процессов сельского хозяйства, сократить затраты на производство и увеличить урожайность. Например, использование БПЛА позволяет оперативно выявлять участки, нуждающиеся в дополнительной обработке и обеспечивать точное и равномерное распределение удобрений и пестицидов. В тоже время сельское хозяйство в России сталкивается с целым рядом негативных тенденций, которые оказывают отрицательное воздействие на отрасль в целом. Первой и самой существенной проблемой, решение которой требуется незамедлительно, является проблема роста площади заброшенных сельхоз угодий и сокращения посевных площадей в ряде регионов. К 2000 году, по официальным данным, площадь заброшенных сельхозугодий составляла более 15 млн га, тогда как к 2020 году эта цифра выросла и достигла 32,7 млн га, или 14,7 % общей площади земель сельскохозяйственного назначения страны. Не лучше обстоят дела и с сокращением посевных площадей, так в Московской области (рис. 1) за период с 2018 по 2023 год общая посевная площадь сократилась почти на 8 %.



**Рисунок 1. Посевные площади с/х культур**

Одним из самых надежных способов увеличения площади продуктивной сельскохозяйственной земли в мире является наша российская система землепользования и землеустройства, которая сегодня отсутствует. Но она успешно работает в Белоруссии, с которой мы строим союзное государство. В Белоруссии на государственный кадастровый учет поставлен каждый «клочок» сельхозземли. Учет ведется в цифре в единой земельно-информационной системе страны. Границы всех землепользователей оцифрованы. Приоритетными направлениями, обеспечивающими реализацию этих задач, являются совершенствование правового механизма по обеспечению охраны плодородных свойств земли и предотвращение уменьшения площади земель сельскохозяйственного назначения, установление механизмов защиты этих земель от выбытия из сельскохозяйственного оборота, а также реализация мероприятий Госпрограммы вовлечения сельской земли в эффективный оборот.

В качестве основных приоритетов необходимо выделить развитие мелиоративного комплекса страны, повышение плодородия земель, предотвращение сокращения их площади, рациональное использование, защита от водной и ветровой эрозии и опустынивания. Все это должно обеспечивать эффективное государственное управление земельными ресурсами страны и в первую очередь особо ценными сельхозземлями, которое способно установить планирование и контроль целевого использования угодий, помогая резко повысить налогооблагаемую базу и поступление на этой основе значительных средств в местные бюджеты, а также внебюджетные земельно-имущественные фонды развития сельских территорий. Главным инструментом действия государства по наведению порядка на Российской экронуике, предусмотренном

в новом Земельном кодексе РФ статьями 9, 10, 11 (полномочия РФ, субъектов РФ и органов местного самоуправления в области земельных отношений) является разработка и реализация программ использования и охраны земель в границах субъектов РФ и муниципальных образований.

Эти важнейшие документы сегодня не разрабатываются, да разрабатывать их некому. Все высокоэффективные научно-исследовательские и проектно-изыскательские земельные институты страны давно упразднены. В тоже время, не имея научно-обоснованных разработок по земле, на местах разрабатываются и утверждаются правила землепользования и застройки (ПЗЗ), которые не только мало реализуются, но и часто создают социальные, экономические и экологические проблемы на российских территориях. Китай еще 30 лет назад взял у нас практически всю систему управления землей как территорией государства, которая и обеспечивает бурное пространственное развитие страны.

России XXI века как воздух нужна современная, комплексная научно-обоснованная система использования земли как особо ценного национального достояния, основанная на взаимодействии государственных и рыночных механизмов и опирающаяся на свою российскую историческую действительность с использованием самой богатой в мире земельной ренты. Развитие страны на рентных отношениях максимально обеспечит устойчивость Российского государства. Во все времена перед народами России стояла важнейшая задача оформления и установления порядка использования российской земли в границах государства. Всегда государство с ней успешно справлялось и, даже в военное время. «Пейзаж русской души, – писал Н.А.Бердяев, – соответствует пейзажу русской земли, также безграничность, бесформенность, устремленность, бесконечность, широта» [2]. Надо законодательно признавать высочайшую ценность земли, определить земельный потенциал в качестве основного звена устойчивого развития общества и государства. Вся земельная территория страны должна быть законодательно определена как базисная составляющая размещения и развития всех отраслей народного хозяйства и производственных сил страны. Особая роль должна быть отведена сельской земле. Только она служит мощным «скрепом» нашего государства. Она всегда была надежным территориально-пространственно-природным базисом экономического и социального развития России. Такой она должна стать и сегодня [3]. Современные условия развития новых отраслей предполагают повышение уровня образования специалистов земельной сферы и более высокие требования к среде обитания человека на земле. Необходимо решить проблемы сохранения и воссоздания природных ландшафтов, зон отдыха и туризма, других рекреационных территорий.

Огромные земельные активы уже в ближайшее время должны стать мощным фактором экономического и социального развития страны и работать в интересах граждан, общества и государства. Но их нужно срочно оценить, как это сделал Китай в конце двадцатого столетия [2]. России в условиях глобализации крайне необходимо суверенное и эффективное сельское хозяйство с технологически развитыми отраслями и только на основе внедрения научных земельных разработок. Такой подход позволит повысить качество жизни всего российского народа, освоить и заселить ныне пустующие огромные российские земельные пространства и на этой основе обеспечить устойчивость развития нашей страны на своей земле. Россия всегда жила, живет и будет жить своей землей. Это ее главное преимущество перед всем миром.

### Список литературы:

1. Комов Н.В. Российская модель землепользования и землеустройства. – М.: Институт оценки природных ресурсов, 2001. – 620 с.
2. Комов Н.В., Шарипов С.А. Земельные ресурсы в стратегии устойчивого развития России. – Казань: Бриг, 2017.
3. Комов Н.В., Цыпкин Ю.А., Подболотова Л.П. Исследование модели земельной политики Китая во взаимосвязи с национальными интересами России // АПК: экономика, управление. – 2023. – №6. – С. 115–120. DOI 10.33305/236-115.
4. Путин В. О повышении эффективности управления земельными ресурсами в интересах граждан и юридических лиц. Заседание президиума Государственного совета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/state-council/16618> (Дата обращения 10.04.2024).

## 2. МЕНЕДЖМЕНТ

### РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА

*Гарнова Виктория Юрьевна*

*канд. экон. наук,  
доцент кафедры теории менеджмента  
и бизнес-технологий,  
Российский экономический  
университет имени Г.В. Плеханова,  
РФ, г. Москва*

### THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF CIRCULAR ECONOMY

*Victoria Garnova*

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department  
of Management Theory and Business Technologies,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Russia, Moscow*

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию роли государственно-частного партнерства (ГЧП) в развитии экономики замкнутого цикла. Рассмотрены основные механизмы взаимодействия государства и бизнеса, направленные на внедрение принципов устойчивого развития и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Особое внимание уделено анализу успешных кейсов ГЧП в различных странах, а также перспективам его применения в России.

**Abstract.** The article is devoted to the study of the role of public-private partnership (PPP) in the development of a circular economy. The main mechanisms of interaction between the state and business aimed at implementing the principles of sustainable development and minimizing the negative impact on the environment are considered. Special attention is paid to the analysis of successful PPP cases in various countries, as well as the prospects for its application in Russia.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство; экономика замкнутого цикла; устойчивое развитие; экологические инициативы; переработка отходов.

**Keywords:** public-private partnership; circular economy; sustainable development; environmental initiatives; waste recycling.

Экономика замкнутого цикла (ЭЗЦ) – это модель производства и потребления, направленная на минимизацию отходов и максимальное использование ресурсов. В условиях глобальных экологических вызовов, таких как изменение климата, истощение природных ресурсов и загрязнение окружающей среды, переход к ЭЗЦ становится необходимым условием устойчивого развития. Однако внедрение принципов ЭЗЦ требует значительных инвестиций, инновационных решений и координации усилий всех участников экономической деятельности. В этом контексте государственно-частное партнерство (ГЧП) выступает ключевым инструментом, позволяющим объединить ресурсы государства и бизнеса для достижения общих целей.

## 1. Теоретические аспекты государственно-частного партнерства в контексте экономики замкнутого цикла

Государственно-частное партнерство (ГЧП) представляет собой долгосрочное сотрудничество между государственными органами и частными компаниями, направленное на реализацию проектов, имеющих общественную значимость. В рамках экономики замкнутого цикла (ЭЗЦ) ГЧП становится ключевым инструментом, позволяющим объединить ресурсы, компетенции и интересы государства и бизнеса для достижения целей устойчивого развития.

### 1.1. Определение и сущность ГЧП

ГЧП – это форма взаимодействия, при которой государство и частный сектор совместно финансируют, разрабатывают и управляют проектами, направленными на решение общественно значимых задач. В контексте ЭЗЦ такие проекты включают создание инфраструктуры для переработки отходов, развитие возобновляемых источников энергии, внедрение технологий рециклинга и снижение экологического воздействия на окружающую среду.

Основные характеристики ГЧП:

- **Долгосрочность:** проекты реализуются на срок от 10 до 30 лет.
- **Распределение рисков:** государство и частный сектор разделяют финансовые, технологические и операционные риски.
- **Инновационность:** привлечение частного сектора способствует внедрению новых технологий и управленческих решений.

## 1.2. Роль ГЧП в экономике замкнутого цикла

Экономика замкнутого цикла предполагает переход от линейной модели «произвести-использовать-выбросить» к циклической модели, где отходы становятся ресурсами для нового производства. ГЧП играет важную роль в этом процессе, так как:

- **Финансирует инфраструктуру:** строительство мусороперерабатывающих заводов, центров утилизации отходов и объектов возобновляемой энергетики требует значительных инвестиций, которые часто недоступны для государства в одиночку.
- **Стимулирует инновации:** частные компании привносят новые технологии, такие как автоматизированные системы сортировки отходов или методы переработки сложных материалов (например, электронных отходов).
- **Обеспечивает устойчивость:** ГЧП позволяет реализовывать проекты, которые не только приносят экономическую выгоду, но и способствуют достижению экологических и социальных целей.

## 1.3. Преимущества ГЧП в контексте ЭЗЦ

### 1. Распределение рисков

Государство и частный сектор разделяют ответственность за реализацию проектов. Например, государство может взять на себя политические и регуляторные риски, а частный сектор – операционные и технологические. Это снижает нагрузку на бюджет и повышает привлекательность проектов для инвесторов.

### 2. Привлечение дополнительных инвестиций

ГЧП позволяет привлекать частные инвестиции, которые могут быть направлены на реализацию масштабных экологических проектов. Например, в рамках ГЧП в Нидерландах было привлечено более 1 млрд евро для строительства заводов по переработке пластика [1].

### 4. Использование инновационных технологий

Частные компании часто обладают доступом к передовым технологиям, которые могут быть использованы для повышения эффективности проектов. Например, в Японии частные компании разработали технологии рециклинга редкоземельных металлов из электронных отходов, что позволило снизить зависимость от импорта этих ресурсов [2].

### 5. Повышение эффективности управления

Частный сектор привносит в проекты современные методы управления, такие как бережливое производство и цифровизация процессов. Это позволяет снизить издержки и повысить качество услуг.



## **6. Создание новых рабочих мест**

Реализация проектов в рамках ГЧП способствует созданию новых рабочих мест в сфере переработки отходов, возобновляемой энергетики и экологических услуг [9].

### **1.4. Примеры применения ГЧП в ЭЗЦ**

Примеры успешного применения ГЧП в экономике замкнутого цикла в разных странах представлены в Таблице 1. Среди них можно выделить проекты по переработке пластиковых отходов в Нидерландах, утилизации электронных отходов в Японии и строительстве мусороперерабатывающих заводов в России.

- **Нидерланды:** В рамках ГЧП правительство Нидерландов совместно с компаниями «Veolia» и «Suez» реализовало проект по переработке пластиковых отходов. Благодаря этому доля переработанного пластика в стране превысила 50% [1].

- **Япония:** Министерство экологии Японии совместно с компаниями «Panasonic» и «Hitachi» разработало технологии утилизации электронных отходов, что позволило наладить рециклинг редкоземельных металлов [2].

- **Россия:** В Московской области в рамках ГЧП был реализован проект по строительству мусороперерабатывающих заводов, что позволило увеличить долю перерабатываемых отходов до 20% [4].

### **1.5. Проблемы и ограничения ГЧП в ЭЗЦ**

Несмотря на преимущества, внедрение ГЧП в контексте ЭЗЦ сталкивается с рядом проблем:

- **Недостаток нормативно-правовой базы:** Во многих странах отсутствуют четкие правила взаимодействия государства и бизнеса в сфере экологических проектов.

- **Высокие издержки:** Проекты в рамках ЭЗЦ часто требуют значительных инвестиций, что может отпугивать частных инвесторов.

- **Недостаток квалифицированных кадров:** Для реализации сложных экологических проектов требуются специалисты с уникальными компетенциями, которых часто не хватает.

## 2. Международный опыт применения ГЧП в экономике замкнутого цикла

Таблица 1.

### Успешные кейсы ГЧП в экономике замкнутого цикла

Страна	Проект	Участники	Результаты
Нидерланды	Переработка пластиковых отходов	Правительство Нидерландов, компании «Veolia» и «Suez»	Доля переработанного пластика превышает 50% [1].
Япония	Утилизация электронных отходов	Министерство экологии Японии, компании «Panasonic» и «Hitachi»	Разработаны технологии рециклинга редкоземельных металлов [2].
Германия	Раздельный сбор и переработка отходов	Местные власти, частные операторы по переработке отходов	Уровень переработки отходов достиг 68% [3].
Россия	Строительство мусороперерабатывающих заводов	Правительство Московской области, компания «РТ-Инвест»	Доля перерабатываемых отходов в регионе увеличилась до 20% [4].
Россия	Проект «Экозабота» (сбор батареек)	Минприроды России, компании «Duracell» и «Мегаполисресурс»	Установлено более 10 000 контейнеров для сбора батареек по всей стране [5].

### 3. Механизмы финансирования проектов в рамках ГЧП

Основные механизмы финансирования проектов в рамках экономики замкнутого цикла, такие как концессионные соглашения, гранты, зеленые облигации и совместные инвестиционные фонды [8], подробно описаны в Таблице 2.

**Таблица 2.**

**Основные механизмы финансирования проектов  
в рамках экономики замкнутого цикла**

<b>Механизм финансирования</b>	<b>Описание</b>	<b>Примеры применения</b>
Концессионные соглашения	Государство передает частному партнеру право на строительство и эксплуатацию объектов инфраструктуры на определенный срок	Строительство мусороперерабатывающих заводов в Московской области [4].
Гранты и субсидии	Государство предоставляет финансовую поддержку для реализации экологических проектов	Финансирование проектов по развитию возобновляемых источников энергии в ЕС [6].
Зеленые облигации	Выпуск ценных бумаг, средства от которых направляются на финансирование экологических проектов	Выпуск зеленых облигаций компанией «Роснано» для финансирования экологических инициатив [7].
Совместные инвестиционные фонды	Создание фондов с участием государства и частных инвесторов для финансирования проектов	Фонд «Чистая страна» для реализации проектов по переработке отходов в России [8].
Лизинговые схемы	Предоставление оборудования для переработки отходов на условиях лизинга	Лизинг оборудования для переработки пластика в рамках проекта «ЭкоЛизинг».

**4. Рекомендации по развитию ГЧП в России**

Для успешного внедрения ГЧП в контексте ЭЗЦ в России необходимо:

1. Разработать и внедрить четкую нормативно-правовую базу, регулирующую взаимодействие государства и бизнеса [7].
2. Создать механизмы страхования рисков для частных инвесторов.
3. Развивать образовательные программы для подготовки специалистов в области ЭЗЦ.
4. Повышать осведомленность бизнеса и населения о преимуществах ЭЗЦ.

## Заключение

Государственно-частное партнерство является важным инструментом для развития экономики замкнутого цикла, позволяющим объединить ресурсы и компетенции государства и бизнеса. Успешный опыт зарубежных стран демонстрирует, что ГЧП может стать эффективным инструментом для решения экологических проблем и достижения целей устойчивого развития. В России потенциал ГЧП в контексте ЭЗЦ остается значительным, однако для его реализации необходимы системные изменения на законодательном и институциональном уровнях.

### Список литературы:

1. European Commission. Circular Economy Action Plan. – Brussels, 2020. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>
2. Ministry of the Environment, Japan. Recycling of Rare Earth Metals. – Tokyo, 2021.
3. Deutsches Ressourceneffizienzprogramm III – 2020 bis 2023. – Berlin, 2020. [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/ressourceneffizienz\\_programm\\_2020\\_2023.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/ressourceneffizienz_programm_2020_2023.pdf)
4. Отчет о реализации проекта «Чистая страна» в Московской области. – М.: Министерство экологии, 2023. <https://mpr.orb.ru/upload/uf/d3d/CHistaya-strana-za-fevral-2023.pdf>
5. Проект «Экозабота»: итоги и перспективы. – М.: РЭО, 2021.
6. European Investment Bank. Financing the Circular Economy. – Luxembourg, 2021.
7. Александрова В.Д. 2017. Актуальность перехода к модели циркулярной экономики в России. Международный журнал гуманитарных и естественных наук (11): 106–110.
8. Толстолесова Л.А. 2020. «Зеленая» экономика и роль государственно-частного партнерства в финансовом обеспечении ее развития. Интернет-журнал «Отходы и ресурсы». URL: <https://resources.today/PDF/08ECOR420.pdf>
9. Gill S.E., Handley J.F., Ennos A.R., Pauleit S. 2007. Adapting cities for climate change: The role of the green infrastructure. Built Environment 33 (1):115–133.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

*Цветкова Валерия Николаевна*

*аспирант,  
Белорусский национальный  
технический университет,  
РБ, г. Минск*

## MODELING AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFICIENCY OF DESIGN IN THE FIELD OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES

*Tsvetkova Valeria Nikolaevna*

*Postgraduate student,  
Belarusian National Technical University,  
Belarus, Minsk*

**Аннотация.** Неуклонный рост современного рынка цифровых продуктов значительно затрудняет подбор этих продуктов по стоимости и функционалу, вследствие чего процент проектов по цифровизации, закончившихся неудачей, в два раза превышает успешные. Данная статья рассматривает включение методологии модели сценариев в проектирование по цифровизации бизнес-процессов на этапе планирования до приобретения и развертывания цифрового продукта, что в свою очередь приводит к экономии ресурсов, а также повышению вероятности успешного осуществления проекта.

**Abstract.** The steady growth of the modern digital products market makes it much more difficult to select these products in terms of cost and functionality, as a result of which the percentage of digitalization projects that ended in failure is twice as high as the successful ones. This article examines the inclusion of the scenario model methodology in the design of digitalization of business processes at the planning stage before the acquisition and deployment of a digital product, which in turn leads to resource savings, as well as an increase in the likelihood of successful project implementation.

**Ключевые слова:** моделирование, бизнес-процессы, проектирование  
**Keywords:** modeling, business processes, design

Как обобщенное понятие термин «цифровая технология» включает в себя обширный набор технических средств, программного обеспечения и методик, предназначенных для работы с информацией. Одной из характерных черт настоящего времени является усиленная генерация огромных объемов информации, которую человечество научилось собирать, хранить и обрабатывать, преобразовывая в настоящую ценность.

Одной из многообещающих и ожидаемых цифровых технологий является создание автономного искусственного интеллекта, способного обучаться и развиваться самостоятельно. Общемировая гонка за созданием искусственного интеллекта с каждым годом только набирает обороты, так как от его создания ожидают открытия новых горизонтов, новых рубежей в инновациях. Ожидается, что данная технология будет способна поменять все устройство жизни человечества [5, с. 30]. Но уже на сегодняшний день применение существующих цифровых технологий, таких как нейро-сети и машинное обучение, показывает ощутимые результаты в повышении эффективности бизнес-процессов.

Одним из удачных примеров применения цифровых технологий для сбора, хранения и обработки данных являются системы поддержки принятия решений (DSS), объединяющие в себе большие объемы данных, интерактивные интерфейсы и аналитические модели [4, с. 36].

Использование цифровых продуктов, позволяющих собирать, хранить и обрабатывать большие объемы информации, облегчило процессы принятия решений на предприятиях руководителями различных уровней и звеньев. Решения, принимаемые на основе данных, стали более осознанными и своевременными. Процессы управления стали более понятными и прозрачными.

Примеры успешного внедрения цифровых продуктов крупными игроками рынка и государственными структурами подстегивают всех остальных идти по пути внедрения цифровых технологий, но у данного процесса до сих пор существует много трудностей и подводных камней. Многие предприятия из разных сфер деятельности пока применяют их достаточно разрозненно, не выстраивая между продуктами тесные взаимосвязи, что не позволяет достигать полной эффективности от использования цифровых продуктов.

Для грамотного проектирования процесса по внедрению цифрового продукта нужно для начала определить, какие бизнес-процессы предприятие решило трансформировать и по какой причине. Согласно руководству BPM СВОК 4.0, у любого предприятия количество ключевых бизнес-процессов, главным образом влияющих на общую эффективность предприятия, составляет примерно 20%, а бизнес-процессы,

делающих его уникальным на рынке между конкурентами вообще всего примерно 5%, а остальные 80% являются более-менее стандартными [1, с. 82-83]. Из чего можно сделать вывод, что следует делать акцент на цифровую трансформацию именно этих 20% бизнес-процессов, единственная трудность заключается в точном их определении, так как каждое предприятие отличается от остальных моделью, видом деятельности и составом ключевых бизнес-процессов.

Декомпозиция бизнес-процессов предприятия должна производиться до глубины 5 уровня и насчитывать оптимально до 200 функций (больше не имеет смысла) [1, с. 83].

Также одной из ключевых проблем на этапе проектирования является отсутствие четкого механизма выбора цифрового продукта для тех или иных нужд. Сам по себе на этапе создания цифровой продукт не имеет конкретной обоснованной ценности кроме фактических затрат, потраченных на его создание. Один и тот же цифровой продукт будет иметь разную ценность для каждого предприятия в зависимости от следующих факторов:

- уровня интеграции в общую цифровую экосистему предприятия;
- уровня глубины и полноты используемости функционала продукта;
- уровня изменения эффективности бизнес-процесса после внедрения цифрового продукта.
- уровня ресурсных затрат на приобретение и развертывание цифрового продукта.

Но рассчитать точно вышеприведенные показатели возможно лишь после того, как цифровой продукт был выбран, было осуществлено проектирование на его основе, а также были уже потрачены ресурсы. Что приводит к выводу о необходимости оценки цифрового продукта еще на этапе проектирования до произведенных затрат на развертывание, что заставляет задуматься о выстраивании некой понятной схемы подбора и оценки цифровых продуктов не только с точки зрения его изначальной стоимости, состоящей из затрат на его создание, но и исходя из ожидаемой эффективности, которую он должен будет принести после развертывания. Персонализация проектирования под каждое предприятие делает данный процесс более трудоемким и менее понятным. Влияние различных факторов в сочетании с индивидуальной моделью предприятия, видом деятельности, продукции, а также набором бизнес-процессов может и вовсе не привести к запланированному проектированием результату.

Для повышения эффективности проектирования по внедрению цифрового продукта может послужить применение построения

сценариев внедрения продукта, с помощью которого еще на этапе проектирования можно будет предположить различные пути и трудности по внедрению проекта, что может позволить избежать влияния негативных факторов на внедрение, а также предусмотреть наперед альтернативные пути в случае возникновения непредвиденных ситуаций. Что поможет в свою очередь оградить предприятие от увеличения затрат ресурсов, а также достигнуть целей, запланированных проектом.

Модель сценариев – это методология, используемая для оценки эффективности цифровых продуктов на этапе планирования и внедрения. Она помогает анализировать различные возможные ситуации и их влияние на эффективность продукта [6, с. 384].

Проектирование по разворачиванию цифрового продуктов по основным этапам приведена в таблице 1.

Таблица 1.

### Основные этапы проектирования

1 этап	Определение стратегии	На данном этапе предприятие должно определить ключевые задачи и цели, достигнутые от внедрения цифрового продукта. Запланировать ожидаемый уровень эффективности от трансформированных бизнес-процессов. Выявление вышеприведенных 20% и 5% ключевых бизнес-процессов предприятия, а также проведение их полного анализа с определением эффективности на начальном этапе до трансформации, а также подбор под эти процессы подходящего цифрового продукта с учетом всех аспектов, влияющих на выбор: стоимость, принцип предоставления (SaaS или SaaS), функционал, уровень сложности разворачивания и освоения и так далее [3, с. 117]
2 этап	Разработка сценариев	На данном этапе нужно запланировать несколько сценариев, описывающих возможные ситуации и условия, в которых будет использоваться продукт. Данный этап должен показать разные варианты хода событий и достижения разных результатов в ходе внедрения продукта. Количество запланированных сценариев как правило зависит от определенных самых ключевых факторов, способных полностью изменить ход проекта



Окончание таблицы 1.

3 этап	Анализ рисков и возможностей	SWOT-анализ каждого из разработанных сценариев. На данном этапе нужно выявить и учесть, в каких местах проекта и какие факторы могут повлиять на ход изменений проекта – «узкие» места проекта. Например, препятствие работников разного уровня и разной силы на цифровую трансформацию, или, например, при постоянных необходимых затратах на осуществление сценария проблемы различного характера с финансированием проекта, и так далее
4 этап	Расчет ключевых КРІ сценариев	Оценка воздействия каждого сценария на ключевые показатели эффективности КРІ по проекту. Опять же такие, которые были выбраны индивидуально под проект. Например, это могут быть общепринятые показатели ROI, TCO, NPV и CBA [2, с. 10]
5 этап	Сравнение сценариев	Сравнительный анализ сценариев и выбор наиболее перспективного варианта на основе анализа рисков и возможностей. Это как некий двойник проекта, по которому можно примерно рассчитать, как все пойдет и закончится еще перед вложением денег, чтобы избежать финансовых и иных ресурсных потерь
6 этап	Выбор наилучшего сценария	Разработка окончательной стратегии проектирования, то есть выбор самого предпочтительного сценария с рассчитанным итогом, рисками и возможностями

Модель сценариев – как перспективный способ проектирования, может дать возможность предприятию лучше понять и спланировать стоимость цифрового продукта именно в разрезе конкретной компании с учетом ее индивидуальности.

Также нужно отметить, что, если с расчетом индексов КРІ все более-менее понятно, то основная задача стоит перед построением правдоподобных сценариев, наиболее вероятно приближенных к потенциальной действительности, с прогнозированием всех возможных факторов и событий, способных повлиять на ход каждого из сценариев. Также нужно учесть, что каждый из сценариев нужно декомпозировать на подробные бизнес-процессы с описанием всех участников с их

ролями и наборами исполняемых задач, а также подробной структуры затрат и доходов на каждом процессе [2, с. 4].

На сегодняшний день существуют цифровые продукты, предназначенные для автоматизированного моделирования сценариев для проектирования. Список не маленький, но они также разные, имеют много отличий, как по функционалу, так и по стоимости. Важно каждому для себя решить, какой продукт способен будет решить поставленные перед ним задачи быстро, эффективно и не дорого.

Полноценных отдельных цифровых продуктов, способных на полное автоматизированное моделирование сценариев пока не существует, поэтому можно прибегнуть к помощи имеющегося ПО разного уровня:

1. BPM-системы по моделированию бизнес-процессов, работающие на нотациях.
2. Специализированное ПО по управлению проектами.
3. Системы поддержки принятия решений DSS.
4. Также при проектировании по внедрению цифровых продуктов, как и при любом другом, существуют свои стандарты и нормативные акты, которых нужно придерживаться, основные из которых:

- BPMN стандарты;
- ISO9001;
- PMBOK – руководство по управлению проектами.

В заключении хочется отметить, что согласно общепринятым данным до сих пор около 70% всех проектов по трансформации бизнес-процессов с помощью цифровых технологий заканчиваются неудачей из-за факторов, влияние которых очень тяжело предусмотреть на этапе проектирования и еще тяжелее управлять ими.

Из таких факторов выделены следующие:

- отсутствие мотивации – человеческий фактор, достаточно тяжело предсказуем и управляем;
- препятствия изменениям и умышленный саботаж проекта – человеческий фактор, достаточно тяжело предсказуем и управляем;
- отсутствие анализа результатов на каждом этапе осуществления проекта – также можно отнести к человеческому фактору, но проще предсказуем и управляем;
- отсутствие адаптации проекта к культуре компании – человеческий фактор, но проще предсказуем и управляем;
- недостаток квалифицированных кадров – тяжело решить для МСП, но на этапе планирования легко предусмотреть;
- технологические трудности – предусмотреть не легко, но проще управлять;

- отсутствие обратной связи и контроля – также можно отнести к человеческому фактору, но проще предскажем и управляем.

Из вышеприведенной информации понятно, что одним из самых распространенных, тяжело предсказуемых и управляемых факторов является человеческий. Запланировать его тяжелее всего, но именно он чаще всего приводит к краху всего проекта, из всего можно сделать вывод, что одну из ключевых ролей для успешного осуществления любого проекта является сам человек, а ключевым фактором успеха внедрения цифрового проекта является именно управление человеческим фактором.

Но применение моделирования в проектировании помогает избежать незапланированных ресурсных затрат и минимизировать влияние негативных факторов на ход проекта.

### Список литературы:

1. BPM СВОК 4.0: свод знаний по управлению бизнес-процессами / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 600 с.
2. Сафина Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие. – Казань: Казанский федеральный университет: Институт управления экономики и финансов, 2018. – 123 с.
3. Saltan A., Seffah A. Engineering and Business Aspects of SaaS Model Adoption: Insights from a Mapping Study: SiBW 2018: семинар по программному обеспечению для бизнеса, посвященный стартапам, платформам и экосистемам. – Хельсинки, 2018. – С. 115-127.
4. Попова Е.В., Степин Д.Г. Система DSS, как метод управления в процессе цифровой трансформации бизнеса // Экономика строительства. – 2020. № 5 (65). – С. 35-39.
5. Половинкин В.В. Искусственный интеллект: перспективы развития и внедрения в различные сферы жизни человека // Молодой ученый. – 2023. № 49 (496). – С. 29-31.
6. Щеглов Д.К., Сайбель А.Г., Букарев А.М. Методология оценки эффективности проектов цифровой трансформации предприятий высокотехнологичной промышленности // Инновации и инвестиции. – 2023. № 10. – С. 383-395.

## ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ КАПИТАЛА НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В «НОВОЙ» ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

*Эгнатосян Армен Ааронович*

*аспирант,*

*БУ ВО Сургутский государственный университет,*

*РФ, г. Сургут*

## EVOLUTION OF THE MANAGEMENT OF THE COST OF CAPITAL OF OIL AND GAS COMPANIES IN THE "NEW" ECONOMY OF RUSSIA

*Armen Egnatosyan*

*Postgraduate student,*

*Surgut State University,*

*Russia, Surgut*

**Аннотация.** В статье рассматривается эволюция управления стоимостью капитала нефтегазовых компаний в контексте «новой» экономики России. Анализируются ключевые исторические этапы, начиная с приватизации 1990-х годов и заканчивая современными вызовами, такими как санкции и колебания мировых цен на нефть. Особое внимание уделяется внутренним изменениям в стратегиях управления, включая импортозамещение, оптимизацию затрат и диверсификацию.

**Abstract.** The article examines the evolution of capital management in oil and gas companies in the context of the “new” Russian economy. It analyzes key historical stages, starting with privatization in the 1990s and ending with modern challenges such as sanctions and fluctuations in global oil prices. Particular attention is paid to internal changes in management strategies, including import substitution, cost optimization, and diversification.

**Ключевые слова:** управление стоимостью; нефтегазовый сектор; нефть, санкции.

**Keywords:** cost management; oil and gas sector; oil, sanctions.

Нефтегазовый сектор играет ключевую роль в экономике России, обеспечивая значительную часть доходов государства и влияя на экономическое развитие страны в целом. В условиях «новой» экономики, характеризующейся динамичными изменениями как на внутреннем, так и

на внешнем уровне, управление стоимостью капитала в этом секторе приобретает особую значимость [1, с. 51]. Эти изменения стали особенно актуальными после распада Советского Союза, когда российская экономика пережила значительные трансформации, включая приватизацию и реструктуризацию крупных государственных предприятий.

Нефтегазовый сектор, будучи одним из ключевых источников доходов страны, также прошел через эти изменения. В 1990-е годы основное внимание уделялось приватизации и привлечению иностранных инвестиций, что стало важным шагом для повышения эффективности и конкурентоспособности компаний.

С начала 2000-х годов российские нефтегазовые компании начали адаптироваться к новым экономическим реалиям, связанным с колебаниями мировых цен на нефть, изменениями в международной политике и введением санкций. Эти внешние факторы потребовали пересмотра подходов к управлению стоимостью капитала:

1. Цены на нефть. Колебания цен оказывают прямое влияние на доходы компаний и их способность привлекать капитал. В периоды высоких цен компании могли позволить себе более агрессивные инвестиционные стратегии, в то время как падение цен требовало оптимизации затрат и пересмотра инвестиционных проектов [2, с. 154]. Например, «Роснефть» в период высоких цен на нефть активно инвестировала в расширение добычи и приобретение новых месторождений, но с падением цен в 2014–2015 годах сосредоточилась на оптимизации затрат.

2. Санкции и геополитика. Введение санкций в 2014 году ограничило доступ российских компаний к международным финансовым рынкам и технологиям. Это подтолкнуло их к поиску альтернативных источников финансирования и развитию внутреннего рынка капитала [3, с. 132]. Например, «Газпром» усилил сотрудничество с азиатскими партнерами и привлек китайские инвестиции для реализации проекта «Сила Сибири», что позволило диверсифицировать рынки сбыта и источники финансирования.

В ответ на эти вызовы компании начали внедрять внутренние изменения, направленные на укрепление своей устойчивости и адаптацию к новым условиям. Основные стратегические направления включают:

1. Импортозамещение и инновации. В условиях санкций компании начали активно развигать программы импортозамещения, что потребовало значительных инвестиций в научные исследования и разработки. Это изменило подходы к управлению капиталом, акцентируя внимание на долгосрочных стратегиях и устойчивом развитии. Например, «Лукойл» активно разрабатывает программы импортозамещения, инвестируя в собственные научные разработки и технологии.

2. Оптимизация затрат. Компании сосредоточились на повышении операционной эффективности и снижении издержек. Это включало реорганизацию бизнес-процессов и внедрение новых технологий для повышения рентабельности. Например, «Татнефть» внедрила программу повышения операционной эффективности, что позволило значительно снизить издержки и повысить рентабельность.

3. Диверсификация и устойчивость. Компании начали диверсифицировать свои активы и источники доходов, включая развитие нефтехимического сектора и альтернативной энергетики. Это помогло снизить зависимость от колебаний цен на нефть и укрепить финансовую устойчивость [4, с. 38]. Например, «Новатэк» активно развивает проекты в области сжиженного природного газа (СПГ), такие как «Ямал СПГ», что позволяет компании не только диверсифицировать свои активы, но и укрепить позиции на международном рынке, снижая зависимость от традиционных источников дохода.

В условиях «новой» экономики России, характеризующейся быстрыми изменениями и неопределенностью, нефтегазовые компании продолжают адаптироваться, внедряя более гибкие и устойчивые модели управления капиталом. Важными направлениями остаются цифровизация, устойчивое развитие и усиление международного сотрудничества с новыми партнерами, такими как Китай и Индия [5, с. 229].

Эволюция управления стоимостью капитала в нефтегазовых компаниях России демонстрирует сложный процесс адаптации к изменяющимся экономическим и геополитическим условиям. Компании успешно преодолели множество вызовов, включая приватизацию, экономические санкции и колебания мировых цен на нефть. Эти изменения потребовали пересмотра традиционных подходов и внедрения новых стратегий, направленных на повышение операционной эффективности, развитие инноваций и диверсификацию активов. Важнейшими направлениями остаются цифровизация бизнес-процессов, развитие устойчивых и экологически чистых технологий, а также расширение международного сотрудничества. Эти меры помогут компаниям не только адаптироваться к текущим вызовам, но и обеспечить долгосрочный рост и стабильность в будущем, что делает управление стоимостью капитала ключевым фактором успешного развития в условиях глобальных изменений.

### Список литературы:

1. Байрамкулов, М.А. Эволюция концепций управления стоимостью компании / М.А. Байрамкулов // Экономика. Бизнес. Банки. – 2020. – № 6(44). – С. 49-63.

2. Лежанин, А.В. Оценка стоимости нефтегазовых компаний в условиях изменения регулирующей политики: анализ влияния на стоимость и рентабельность / А.В. Лежанин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 5-1. – С. 152-159.
3. Панчишина, А.А. Эволюция концепции управления стоимостью компании (value-based management): теоретический аспект / А.А. Панчишина // Финансовая экономика. – 2023. – № 8. – С. 129-132.
4. Романова, А.Д. Влияние управления структурой капитала нефтегазовых компаний на их стоимость / А.Д. Романова // Синергия Наук. – 2020. – № 43. – С. 32-39.
5. Судоплатова, З.Р. Управление рисками в нефтегазовых компаниях России и зарубежных стран / З.Р. Судоплатова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 6-3(69). – С. 227-233.

### 3. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

#### МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА И МЕДИА ИНТЕГРАЦИЯ

*Садыгова Афяг Октай кызы*

*научный сотрудник  
научно-исследовательской  
лаборатории «Журналистика»,  
Бакинского Государственного Университета  
Азербайджан, г. Баку*

#### INTERNATIONAL ECONOMY AND MEDIA INTEGRATION

*Sadygova Afag Oktay kizi*

*Researcher  
of research laboratory "Journalism",  
Baku State University  
Azerbaijan, Baku*

**Аннотация.** Формирование информационного общества происходит на фоне глобализации и интеграции общественно-политических, социально-экономических и гуманитарных процессов во всех развитых странах мира. Такой сложный процесс, зависящий от многих факторов, имеет существенное взаимодействие с современными средствами массовой информации. Поэтому представленная научная статья посвящена взаимодействию современной мировой экономики и медиа системы, а также исследованию их глобального влияния друг на друга. Цель – выявить основные направления развития медиа системы, выступающей неотъемлемой частью нового общества и его экономики, а также проблемы и технологии, влияющие на нее.

**Abstract.** The formation of the information society occurs against the background of globalization and integration of socio-political, socio-economic and humanitarian processes in all developed countries of the world. Such a complex process, depending on many factors, has a significant interaction with modern mass media and industries. Therefore, the presented scientific article is devoted to the interaction of the modern world economy and the media system, as well as the study of their global influence on each other.



The goal is to identify the main directions of development of the media system, which is an integral part of the new society and its economy, as well as the problems and technologies that affect it.

**Ключевые слова:** медиа система, интеграция, массовая информация, экономика, технология

**Keywords:** media system, integration, mass media, economics, technology

Процессы глобализации и интеграции, определяющие тенденции развития современного мира, базируются, наряду со многими другими факторами, на средствах массовой информации, технологиях и соответствующих инфраструктурах, обеспечивающих их создание и распространение. Газеты, журналы, книги, радио, телевидение, интернет и т. д., к которым люди имеют доступ и постоянно их используют, независимо от того, находятся ли они на работе или на отдыхе. Источники информации и средства коммуникации стали одной из ведущих и важнейших сфер современного общества.

Современная система средств массовой информации, являющаяся одной из важных сфер деятельности общества, играет особую роль в информационном обществе. Таким образом, информатизация общества характеризуется ростом роли знаний, численности занятых в информационном секторе, доли информационного сектора в валовом внутреннем продукте [6, с.81]. В этой связи средства массовой информации играют особую роль в формировании информационного общества, занимая важное место, как основной производитель информации в современном обществе.

В состав и основные компоненты современной медиа системы входят как традиционные периодические и непериодические издания, так и электронные издания, аудио – и видео услуги, предприятия, производящие радио- и телепрограммы, инфраструктура, обеспечивающая эти услуги, а также другие электронные средства, технические системы, сети и технологии, связанные с широким использованием ИКТ и интернета [3, с.124]. Поэтому можно считать, что современная медиа система и соответствующая ей медиа экономика являются важным сектором формирующегося информационного общества.

В результате воздействия ИКТ, включая интернет, средства массовой информации претерпевают трансформацию в нескольких направлениях. Первое направление – цифровизация. То есть все формы информации – текст, графика, аудио, видео – преобразуются в цифровую форму. Второе направление трансформации медиа – конвергенция,

иными словами, процесс сближения технологий, средств массовой информации и медиа рынков.

Третье направление трансформации СМИ – глобализация. Основная суть процесса трансформации, происходящего в этом направлении, заключается в расширении глобальных взаимодействий в сфере СМИ, доступности любого средства массовой информации в любой точке мира [4, с.67].

Медиа экономика выступает одним из основных направлений информационной экономики, составляющей ядро информационного общества. В индустриальной экономике количество производимой медиа продукции в большей степени регулируется производителем. В информационной экономике качество продукции выходит на первый план, а процесс производства регулируется потребителями. В информационном обществе пользователю необходим выбор и индивидуальный подход. Поэтому в информационной экономике основное внимание уделяется не объему и масштабу производства, а индивидуальному подходу к потребителю и качеству информационного продукта. Современные СМИ, как один из важных сегментов информационной экономики, могут достичь экономического успеха, только следуя этому принципу.

Новая экономика представляет собой этап развития постиндустриальной экономики. Различные исследователи пытались изучить этот этап экономики с разных точек зрения. В целом, хотя основы информационной экономики были заложены Й. Шумпетером, Ф. Хайеком и Ф. Махлупом еще в прошлом веке, теория информационной экономики находится в начальной стадии своего развития [2, с.98]. Эта теория еще не полностью создана и не сформирована целостная теория, которая могла бы быть одобрена большинством экономистов.

Термин «информационная экономика» используется для выражения двух различных понятий. 1) Информационная экономика – современный этап развития цивилизации. Этот этап характеризуется преобладающей ролью творческого труда и информационных ресурсов. 2) Информационная экономика – это теория, и ее объектом исследования является информационная экономика в ее первоначальном смысле.

Лучшее экономическое развитие заключается в приобретении соответствующих знаний посредством эффективного использования информации и ИКТ, а также в более широком применении знаний в любой сфере деятельности. Поэтому необходимо разработать соответствующую стратегию для оптимизации использования знаний. Эта стратегия должна облегчить доступ к знаниям для всех слоев населения, тем самым улучшив качество их жизни. В целом, для ускорения формирования экономики знаний необходимо провести необходимую работу по

созданию и внедрению уникальной для республики инновационной модели, используя опыт передовых стран и учитывая местные особенности [5, с.178].

Важной чертой формирующейся экономики знаний является превращение нематериального ресурса – информации – в экономический и политический ресурс, ресурс, определяющий материальное благосостояние общества и граждан. Информация все больше становится потребительским товаром, а ключевые секторы экономики подключаются к ИКТ. По мере развития интернета другие общественно-политические процессы также переходят в интерактивную среду. Электронное правительство, электронная демократия, электронные выборы и т. д. Это становится новой формой взаимодействия граждан и правительства.

Сегодня в развитых странах мира формируется экономика информации и знаний. Экономика страны в XXI веке также будет экономикой, основанной на информации и знаниях. Поэтому главная цель – в ближайшие годы добиться серьезного перелома в образовании, науке, средствах массовой информации и интеллектуальной сфере в целом, а также активизировать процесс построения экономики информации и знаний.

Для формирования экономики информации и знаний необходимо создание новой экономической модели, обеспечивающей масштабное развитие информации и знаний и обеспечивающей конкурентное преимущество на мировом рынке. Многие теории подтверждают, что ИКТ являются прогрессивной движущей силой развития экономики и формирования экономических и социальных отношений в целом. Еще в 1980-х годах Э. Тоффлер назвал эти изменения третьей волной цивилизации, охарактеризовав ее как сверх индустриальное общество, основанное на новых ресурсах, новом образе жизни и новых методах производства [7, с. 19]. Это общество было основано на информации и знаниях, а его экономика была информационной экономикой.

В информационном обществе на смену модели «экономического человека» предыдущей эпохи приходит модель «креативного человека». Данная модель лежит в основе всей теории информационной экономики и берет за основу главную цель современного человека – реализацию своего творческого потенциала и развитие личностных качеств [1, с.107]. Творческий образ человека требует такого же подхода к информации. Здесь информация рассматривается как продукт высшей деятельности человека, а продукт творчества противопоставляется материальным благам. С этой точки зрения роль СМИ в формировании творческой личности неоспорима.

Характеристики и направления развития человечества исторически всегда были связаны с технологическими инновациями. Характеристики

развития современной эпохи также напрямую основаны на возможностях ИКТ. Можно с уверенностью сказать, что будущее развитие человечества также будет связано с достижениями ИКТ. ИКТ являются основой информационного общества, которое ООН провозгласила идеологией тысячелетия. С этой точки зрения можно предположить, что будущие тенденции развития средств массовой информации будут напрямую связаны с темпами и направлениями развития ИКТ, а их эффективное развитие внесет существенный вклад в более качественное формирование общества.

### **Список литературы:**

1. Janet Staiger, Sabine Hake, "Convergence media history." Routledge, 2009
2. John Pavlik, *Converging Media: A New Introduction to Mass Communication.* Oxford UP, 2009
3. James C.Foust. "Introduction to Online Journalism". Holcomb Hathaway Pubs, 2009
4. Ryan M. Thornburg "Producing Online News, digital skills, stronger stories". CQ Press College, 2010
5. Энциклопедия Азербайджанской Республики. Том 1, Баку, 1976
6. Надиров А. Вопросы развития экономики независимого Азербайджана. Баку, 2001
7. Махмудов Э. Актуальные проблемы экономики Азербайджана. Баку, 2008

## 4. ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЕ

### РЕСУРСНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ В РОССИИ: ВЫЗОВЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ

*Григоров Никита Анатольевич*

*курсант,  
Военная академия воздушно-космической обороны  
имени маршала советского союза Г.К. Жукова,  
РФ, г. Тверь*

### RESOURCE ORIENTATION IN RUSSIA: CHALLENGES AND CONSEQUENCES FOR THE ECONOMY

*Nikita Grigorov*

*Cadet,  
Military Academy of Aerospace Defense named after  
Marshal of the Soviet Union G.K. Zhukov,  
Russia, Tver*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается проблема ресурсной ориентации в России. На сегодняшний день многие недооценивают весь потенциал нашей страны и не осознают как грамотно возможно использовать ресурсы нашей необъятной Родины. Рассмотрено влияние экспорта ресурсов на экономику и экологию нашего государства. Целью статьи являлось: рассмотреть проблемы ресурсной ориентации России и провести анализ в этой сфере деятельности. Необходимо было определить зависимость цен на сырьё от коррупции и социальных проблем и сделать вывод, что необходимо развивать человеческий капитал, ведь только так страна сможет адаптироваться к новым вызовам времени.

**Abstract.** This article examines the problem of resource orientation in Russia. Today, many underestimate the full potential of our country and do not realize how competently it is possible to use the resources of our vast Homeland. The impact of resource exports on the economy and ecology of our state is considered. The purpose of the article was to consider the problems of Russia's resource orientation and to conduct an analysis in this field of activity. It was necessary to determine the dependence of raw material prices on corruption and social problems and conclude that it is necessary to

develop human capital, because this is the only way the country can adapt to the new challenges of the time.

**Ключевые слова:** экономика, нефть, газ, ресурсы, ориентация.

**Keywords:** economics, oil, gas, resources, orientation.

Россия – одна из самых богатых стран мира по запасам природных ресурсов. Нефть, газ, уголь, металлы и древесина составляют основу её экспорта и бюджетных доходов. Однако зависимость экономики от ресурсов уже давно вызывает серьёзные дискуссии среди экспертов. Ресурсная ориентация, которая в краткосрочной перспективе кажется выгодной, в долгосрочной перспективе становится источником множества проблем. В этой статье рассмотрим, почему ресурсная ориентация в России неэффективна и какие риски она несёт для будущего страны.

Российская экономика крайне зависима от цен на нефть и газ. Эти ресурсы составляют основную долю экспорта и формируют значительную часть доходов федерального бюджета. Например, в 2022 году на нефть и газ приходилось около 40% доходов бюджета. Однако цены на сырьё подвержены резким колебаниям из-за изменений на мировых рынках, геополитических конфликтов и технологических сдвигов. Падение цен на нефть в 2014–2016 годах и в 2020 году наглядно показало уязвимость российской экономики. Снижение доходов от экспорта привело к девальвации рубля, сокращению инвестиций и замедлению экономического роста. Такая зависимость делает экономику нестабильной и ограничивает возможности долгосрочного планирования. Ресурсная ориентация создаёт эффект "ресурсного проклятия", когда доходы от экспорта сырья снижают стимулы для развития других секторов экономики. В России это проявляется в слабом развитии обрабатывающей промышленности, высоких технологий и сектора услуг. Вместо того чтобы инвестировать в инновации и диверсификацию, страна продолжает полагаться на добычу и экспорт сырья. Примером может служить ситуация в нефтегазовом секторе. Несмотря на огромные доходы, большая часть оборудования и технологий импортируется, а переработка нефти и газа остаётся на низком уровне. Это ограничивает добавленную стоимость и делает экономику зависимой от внешних факторов. Высокие доходы от экспорта ресурсов часто способствуют росту коррупции и ослаблению государственных институтов. В России ресурсная рента распределяется между узкой группой лиц, что усиливает неравенство и снижает эффективность управления. Коррупция в нефтегазовом секторе, неэффективное использование бюджетных средств и отсутствие прозрачности – всё это становится препятствием для устойчивого

развития. Кроме того, зависимость от ресурсов снижает стимулы для проведения структурных реформ. Вместо того чтобы модернизировать экономику и улучшать бизнес-климат, государство часто предпочитает поддерживать статус-кво.

Добыча и экспорт природных ресурсов наносят значительный ущерб окружающей среде. В России это проявляется в загрязнении воздуха и воды, уничтожении лесов и нарушении экосистем. Например, добыча нефти в Сибири приводит к частым разливам, которые наносят ущерб природе и местным сообществам. Экологические проблемы не только ухудшают качество жизни населения, но и создают дополнительные экономические издержки. В долгосрочной перспективе это может привести к снижению конкурентоспособности страны на мировом рынке, особенно с учётом глобального перехода к "зелёной" экономике. С развитием технологий и переходом к возобновляемым источникам энергии спрос на традиционные ресурсы, такие как нефть и уголь, может снижаться. Мировые тренды, такие как рост популярности электромобилей, развитие солнечной и ветровой энергетики, а также ужесточение экологических стандартов, создают угрозу для российской экономики. Если Россия не сможет адаптироваться к этим изменениям, она рискует остаться с устаревшей экономической моделью, которая не соответствует требованиям будущего. Уже сегодня многие страны сокращают импорт ископаемого топлива, что создаёт дополнительные вызовы для российского экспорта. Ресурсная ориентация часто приводит к неравномерному распределению доходов.

В России доходы от экспорта ресурсов концентрируются в крупных городах и нефтегазовых регионах, в то время как многие регионы остаются депрессивными. Это усиливает социальное неравенство и создаёт напряжённость в обществе. Кроме того, зависимость от ресурсов снижает стимулы для развития человеческого капитала. Вместо того чтобы инвестировать в образование, науку и здравоохранение, государство часто предпочитает поддерживать сырьевые отрасли. Это ограничивает возможности для инноваций и долгосрочного роста. Зависимость от экспорта ресурсов делает Россию уязвимой перед геополитическими рисками. Санкции, ограничения на доступ к технологиям и изменения в мировой торговле создают дополнительные вызовы для экономики. Например, санкции, введённые после 2014 года и усиленные в 2022 году, ограничили доступ российских компаний к западным технологиям и финансам, что негативно сказалось на нефтегазовом секторе.

Ресурсная ориентация в России, несмотря на краткосрочные выгоды, становится источником долгосрочных проблем. Зависимость от

цен на сырьё, отсутствие диверсификации, коррупция, экологические и социальные проблемы – всё это делает экономику уязвимой и ограничивает её потенциал. Для устойчивого развития России необходимо снижать зависимость от ресурсов, инвестировать в инновации, развивать человеческий капитал и проводить структурные реформы. Только так страна сможет адаптироваться к вызовам будущего и обеспечить долгосрочный экономический рост.

### Список литературы:

1. Блудова, С.Н., Экономика: учебное пособие / С.Н. Блудова, А.П. Новосельцева, М.А. Эренценова, В.А. Гладилин. – Москва: Русайнс, 2022.- 239 с.
2. Борисов, Е.Ф. Экономика : учебник и практикум / Е.Ф. Борисов. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 383 с.
3. Ван Парайс, Ф., Вандерборхт, Я. Базовый доход. Радикальный проект для свободного общества и здоровой экономики [Текст] / пер. с англ. А. Гусева; под науч. ред. С. Моисеева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. – 440 с.
4. Васильева, Е.В. Экономическая теория: Конспект лекций / Е.В. Васильева, Т.В. Макеева. – М.: Юрайт, 2018. – 191 с.
5. Днепров, М.Ю. Экономическая теория : учебник для вузов / М.Ю. Днепров, О.В. Михайлюк, В.А. Николаев. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 216 с.



## 5. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

### ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЙ СОРСИНГА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРОЕКТОВ

*Гайнутдинов Роман Марсович*

*аспирант,  
Российский Государственный  
Университет Научно-исследовательский  
университет нефти и газа  
имени И.М. Губкина – РГУ,  
РФ, г. Москва*

### FEATURES OF THE APPLICATION OF SOURCING STRATEGIES IN THE IMPLEMENTATION OF OIL AND GAS PROJECTS

*Roman Gainutdinov*

*Graduate student,  
Russian State University (Research University)  
of Oil and Gas named after I.M. Gubkina – RSU,  
Russia, Moscow*

**Аннотация.** Выделены некоторые особенности применения стратегии сорсинга в современных условиях развития нефтегазового сектора. Выделены несколько категорий процессов, которые могут быть переданы на аутсорсинг в рамках реализации стратегии развития ВИНК. Приведены некоторые процессы, необходимые для обеспечения перспективного роста отрасли.

**Abstract.** Some features of the application of the sourcing strategy in modern conditions of development of the oil and gas sector are highlighted. Several categories of processes have been identified that can be outsourced as part of the implementation of the development strategy of vertically integrated oil companies. Some of the processes necessary to ensure the future growth of the industry are given.

**Ключевые слова:** подрядная организация, нефтегазовые проекты, стратегия развития организаций, аутсорсинг, сорсинг, риск, экономическая эффективность.

**Keywords:** contractor organization, oil and gas projects, organizations development strategy, outsourcing, sourcing, risk, economic efficiency.

Сорсинг, как форма и инструмент реализации стратегии развития нефтегазового сектора, играет значительную роль не только в рамках отношений с крупными ВИНК, но и в рамках всего нефтегазового комплекса. Он представляет собой форму организации ресурсного потенциала предприятия, а также механизм взаимодействия и распределения функциональных ролей между участниками бизнес-процессов, нацеленных на достижение целей проекта, создания конкурентных преимуществ и извлечения прибыли. Перечень возможных форм его реализаций включает решения от полной интеграции до полного аутсорсинга. Знание тенденций развития и применения сорсинга открывает возможности для принятия обоснованного управленческого решения об оставлении определенных бизнес-процессов в кругу собственных полномочий ВИНК или об их передаче на аутсорсинг подрядной организации. Сочетание форм инсорсинга и аутсорсинга может обретаться в разной степени в различных функциональных областях внутри одной компании (например геологоразведка, гидроразрыв пласта (ГРП), капитальный ремонт скважины или обслуживание инфраструктуры) и все они могут применяться в зависимости от запросов компании и ее адаптации к вызовам изменчивой внешней бизнес-среды.

Существует несколько основных моделей (стратегический, операционный, мультисорсинг) и типов сорсинга, варьирующихся в зависимости от формы организации, отношения к профильной деятельности, распределения ответственности, степени интеграции компании-аутсорсера, а также от его (сорсинга) экономического содержания [1, с. 14]. Содержание управления стратегией сорсинга в предприятии НГК определено следующими отраслевыми особенностями: спецификой продукции НГК, охватом производственных этапов и мерой вертикальной интеграции (от downstream до upstream), спецификой деятельности внутри нефтегазового сектора (изготовитель/ строитель/ поставщик /производитель /оператор), положением по отношению к другим компаниям (заказчик/исполнитель) и занимаемой долей в секторе или рынке, спецификой секторальных и отраслевых рынков, а также уровнем участия государства в управленческих процессах ВИНК [2, с. 62].

В случае, когда ВИНК обладают мощностями для инсорсинга, стратегия управления предполагает использование собственных сил,

даже в том случае, если это негативно сказывается на сроках реализации проекта. Это происходит в первую очередь потому, что данный процесс напрямую не влияет на рост переменных издержек (поскольку стоимость содержания собственных мощностей не меняется). Однако, привлечение подрядчиков может привести к более скорому экономическому эффекту, и более высоким показателям прибыльности проекта, намного превышающих рост переменных издержек.

Практика показывает, что ВИНК склонны использовать аутсорсинг в тех областях, где риски слишком высоки, как и ответственность за некачественное выполнение работ. Это позволяет не только избегать рисков, но и привлекать к работе профессионалов, опыт которых можно в дальнейшем заимствовать.

Аутсорсинг в нефтегазовой области нередко применяется в непрофильных областях предприятия, например использование услуг нефтесервисных предприятий, ИТ-компаний, создающих цифровые и программные продукты для ВИНК, услуги операторов месторождений или компаний, специализирующихся на ТКРС и КРС. Использование стратегии аутсорсинга в данном случае позволяет не создавать отделы внутри ВИНК для разовых или краткосрочных бизнес-процессов, полностью избежать которых невозможно. Основными критериями использования аутсорсинга и выбора исполнителя в нефтегазовом комплексе остаются: стоимость услуг, сложность передаваемых работ, их важность в портфеле проектов ВИНК и знание специфики отрасли.

В нефтегазовом комплексе форма сорсинга чаще всего определяется экспертным методом. В зависимости от реализуемого проекта, его сложности, объема и содержания работ, транспортной доступности – границы передачи зоны ответственности могут варьироваться, в зависимости от возможностей и потребностей ВИНК. Реже всего (при реализации типовых проектов, таких как обустройство месторождения или подготовка площадки бурения) существует набор определенных критериев или модель применения аутсорсинга, реализованная в виде набора корпоративных стандартов, политик и программ, направленных на организацию взаимодействия с аутсорсерами.

При построении эффективной формы стратегического сорсинга крупной ВИНК нужно определить какое воздействие оказывает на нее внешняя среда, какие существуют вызовы и внутренние ограничения компании. Следующим этапом следует определить возможность применения аутсорсинга в рамках стратегических планов компании. Затем следует разработать критерии эффективности выбранной формы сорсинга и определить набор операционных стратегий. Далее требуется определить набор требований, предъявляемых стороннему исполнителю,

границы управленческого контура и его функциональную роль в проекте или портфеле [3, с. 50].

В процессе стратегического управления ВИНК, в качестве приоритетных для внедрения аутсорсинга, можно выделить быть 4 категории процессов, которые могут быть использованы в стратегии развития организации [4, с. 82]:

- 1) новые и/или высокорисковые бизнес-процессы, подлежащие передаче на аутсорсинг;
- 2) процессы аутсорсинга, выполняемые в рамках долгосрочных стратегических партнёрств;
- 3) процессы аутсорсинга, требующие пересмотра приоритетов или корректировки целей в соответствии со стратегией развития ВИНК;
- 4) процессы аутсорсинга, выполняемые с неудовлетворительной эффективностью в рамках новой принятой стратегии развития организации.

Таким образом, для обеспечения перспективного роста отрасли необходимо:

1. Сокращать статьи затрат по всем видам процессов;
2. Обеспечивать загрузку производства, способствующую максимизации ликвидности;
3. Создавать благоприятную институциональную бизнес-среду за счет обеспечения прозрачности и информационной открытости в отношениях с партнерами и контрагентами;
4. Переводить постоянные затраты в переменные за счет услуг аутсорсинговых компаний;
5. Постоянного мониторинга эффективности и наполнения портфеля проектов компании;
6. Сокращения нерентабельных процессов и видов деятельности;
7. Обеспечивать приоритетность в реализации текущих инвестиций, в том числе за счет повышения их эффективности;
8. Обеспечивать диверсификацию портфеля за счет реализации не только масштабных и длительных проектов с большой рентабельностью, но также краткосрочных проектов, дающих быстрый, хоть и малый экономический эффект;
9. Минимизировать риски за счет внедрения инновационных бизнес-моделей, цифровых и инновационных технологий на всех этапах деятельности отрасли.

Доля аутсорсинга в нефтегазовом комплексе растет. Большинство прогнозных показателей демонстрируют, что рынок аутсорсинга в нефтегазовой сфере будет расти не менее, чем на 3-4% ежегодно. Отрасль может быть подвергнута процессам консолидации под

воздействием экономических факторов – давления ВИНК на подрядчиков, главной целью которого является максимальное сокращение издержек и возможности снижения цен на ресурсы углеводородов на мировом энергетическом рынке [1 с. 17].

### Список литературы:

1. Бучаев А.Г., Абдулкадыров А.С., Рыжов И.В. Перспективы развития аутсорсинга в нефтегазовой отрасли России в современных условиях // Журнал прикладных исследований. – 2021. – С.13-18.
2. Рудакова Т.А., Черкасова Ю.В. Риски и угрозы как составляющие экономической безопасности предприятия // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2019. – № 10. – С. 59-62.
3. Луцкая Н.В. Аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры предприятий // Организатор производства. – 2016. – Т. 69. – № 2. – С. 41-57.
4. Власова Т.И. Рейнжиниринг процессов аутсорсинга как способ реализации стратегий развития российских компаний // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2021. – №1. – С.74-85.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТОРГОВО-СБЫТОВЫХ УСЛУГ И ИХ ОЦЕНКА

*Гарнова Анастасия Андреевна*

*аспирант,*

*Российский экономический*

*университет имени Г.В. Плеханова,*

*РФ, г. Москва*

## EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF TRADE AND SALES SERVICES AND THEIR EVALUATION

*Anastasia Garnova*

*Graduate student,*

*Russian Economic University*

*named after G.V. Plekhanov,*

*Russia, Moscow*

**Аннотация.** В статье рассматриваются аспекты эффективности и результативности торгово-сбытовых услуг, а также методы их оценки. Цель работы – анализ инструментов и технологий, способствующих повышению эффективности торговых услуг, такие как автоматизация процессов, использование аналитических данных и внедрение систем управления отношениями с клиентами (CRM).

**Abstract.** The article deals with the aspects of efficiency and effectiveness of trade and sales services, as well as methods of their evaluation. The aim of the paper is to analyse the tools and technologies that help to improve the efficiency of sales services, such as process automation, use of analytical data and implementation of customer relationship management (CRM) systems.

**Ключевые слова:** экономика, бизнес-процессы, торгово-сбытовые услуги, оптимизация.

**Keywords:** economics, business processes, trade and sales services, optimisation.

В современных условиях конкурентной борьбы на рынке каждой компании необходимо выделяться не только качеством своего продукта, но и уровнем предоставляемых услуг. Особое внимание стоит уделить торгово-сбытовым услугам, которые играют ключевую роль в успешном продвижении товаров и увеличении продаж. Эффективность

и результативность этих услуг является важным аспектом для формирования долгосрочной стратегии компании.

Торгово-сбытовые услуги представляют собой комплекс мероприятий и операций, направленных на обеспечение эффективного продвижения товаров от производителя к конечному потребителю. Эти услуги охватывают широкий спектр функций, включая маркетинг, дистрибуцию, упаковку, транспортировку и послепродажное обслуживание. Важным аспектом торгово-сбытовых услуг является их способность удовлетворять потребности клиентов, обеспечивая не только высокое качество продукции, но и соответствующий уровень сервиса [1].

Эффективность торгово-сбытовых услуг можно оценивать по различным критериям: количественным и качественным. Количественная оценка включает в себя такие показатели, как объем продаж, доля рынка, уровень удовлетворенности клиентов и другие параметры. Качественные аспекты касаются репутации компании, уровня обслуживания клиентов и инновационности предоставляемых услуг [5].

Существует множество факторов, которые могут существенно повлиять на эффективность торгово-сбытовых услуг. Некоторые из них:

- **Квалификация персонала:** Хорошо обученный и мотивированный персонал является одним из важнейших факторов успеха. Исследование, проведенное компанией Gallup, показывает, что высокоуровневый сервис напрямую влияет на рост продаж. Компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников показывают на 21% более высокие финансовые показатели.

- **Использование технологий:** Внедрение современных технологий позволяет оптимизировать процессы продажи, улучшить взаимодействие с клиентами и повысить качество обслуживания. Например, использование CRM-систем позволяет отслеживать историю взаимодействия с клиентами и проводить более эффективные маркетинговые кампании.

- **Анализ рынка:** Компании должны постоянно отслеживать изменения на рынке, анализировать конкурентную среду и адаптироваться к новым условиям. Способы анализа могут включать в себя использование SWOT-анализа, PEST-анализа и других методов [2]. Оценка результативности торгово-сбытовых услуг может включать в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели.

- **Финансовые показатели:** Внешние и внутренние финансовые отчеты компании позволяют оценить прибыльность торгово-сбытовых услуг. Например, рентабельность продаж (ROS) и валовая прибыль могут служить индикаторами эффективности деятельности компании.

- **Нефинансовые показатели:** К ним можно отнести уровень удовлетворенности клиентов, количество повторных покупок и удержание клиентов. Например, согласно исследованию Walker, к 2020 году

клиентский опыт станет важнее, чем цена и качество товара, что подчеркивает важность оценки нефинансовых показателей [7].

Рассмотрим несколько примеров успешного применения торгово-сбытовых услуг.

Amazon известен своим высоким уровнем обслуживания клиентов и эффективной системой логистики. Компания использует бутылки «Prime Delivery» и технологии, позволяющие быстро обрабатывать заказы. Это позволило Amazon достичь высокой доли рынка в электронной коммерции, которая составляет более 38% на 2021 год (Statista).

Starbucks создал уникальный клиентский опыт, который включает в себя качество продукции и атмосферу в кафе. С помощью программы лояльности и приложения для мобильных телефонов, компания формирует длительные отношения с клиентами. По данным исследования, около 47% клиентов Starbucks являются постоянными и возвращаются за повторными покупками благодаря качеству обслуживания.

Эффективный маркетинг существенно способствует повышению результативности торгово-сбытовых услуг. Правильно составленная стратегия позволяет компании выделяться на фоне конкурентов, привлекать новых клиентов и удерживать существующих.

Компании, которые эффективно используют контентный маркетинг – например, создание образовательных материалов, статей и влогов – показывают рост средним на 73% по сравнению с теми, кто этого не делает [4].

Эффективность и результативность торгово-сбытовых услуг играют ключевую роль в современных бизнес-процессах. Оценка этих аспектов требует комплексного подхода, учитывающего как количественные, так и качественные параметры. Анализ успешных практик таких компаний, как Amazon и Starbucks, демонстрирует, что правильное распределение ресурсов и внимание к потребностям клиентов существенно повышают шансы на успех в конкурентной среде.

Это позволяет компании не только поддерживать высокий уровень продаж, но и активно развивать бренды, такие как «Fanta» или «Sprite», которые успешно конкурируют на международной арене [6].

Процесс предоставления торгово-сбытовых услуг начинается с анализа рыночной ситуации, выявления потребностей целевой аудитории и формирования маркетинговой стратегии. Успех в данном процессе во многом зависит от умения специалистов адаптировать свои предложения под изменения в потребительских предпочтениях и условиях рынка. Например, согласно исследованию McKinsey, компании, которые активно используют данные и аналитику для принятия решений в области маркетинга и дистрибуции, демонстрируют на 15-20% большую эффективность по сравнению с конкурентами, и способны быстрее реагировать на изменения потребительского спроса.



Кроме того, важным элементом торгово-сбытовых услуг является разработка системы логистики, которая включает в себя все этапы перемещения товара от склада до покупателя. Модернизация логистических процессов может значительно повысить скорость и точность доставки, снизить затраты и, таким образом, увеличить общую результативность бизнеса. Например, компания «Amazon» регулярно внедряет инновационные решения в свою логистику, что позволяет ей поддерживать высокий уровень обслуживания и обеспечивать мгновенную доставку в условиях высокой конкуренции на рынке электронной торговли [3]. В целом, можно сделать вывод, что условия функционирования российской торговли необходимы для формирования дальнейшей стратегии развития внутренней торговли региональных рынков, создания и наращивания ее преимуществ в условиях глобализации [8].

Таким образом, влияние эффективности и результативности торговых услуг на конкурентоспособность компаний нельзя недооценивать. Такие составляющие как использование современных технологий, обучение персонала и адаптация к меняющимся условиям рынка, составляют важную основу успешной стратегии компании. В условиях современной экономики компании, которые стремятся к постоянному улучшению своих торговых услуг, имеют все шансы не только сохранить свои позиции, но и добиться значительных успехов на рынке.

### Список литературы:

1. Восколович Н.А., Жильцов Е.Н., Еникеева С.Д. Экономика, организация и управление общественным сектором. – М.: Юрайт,2023. – 339 с.
2. Гловели Г.Д. Макроэкономика. Экономическая история. – М.: Юрайт,2024. 721 с.
3. Гловели Г.Д. Экономика труда и управление персоналом / под ред. О.В. Кучмаевой. – М.: Юрайт,2024. – 332 с.
4. Гомола А.И., Жанин П.А., Кириллов В.Е. Экономика для профессий и специальностей социально-экономического профиля: практикум. – М.: Academia,2019. – 144 с.
5. Гребенников П.И. Экономика: учеб. для академического бакалавриата. – С-Пб.: Питер,2019. – 384 с.
6. Деньгов В.В. Микроэкономика в 2 т. – М.: Юрайт,2023. – 411 с.
7. Иохин В.Я. Экономическая теория. – М.: Юрайт,2023. – 460 с.
8. Салихова Р.Р., Иванов Г.Г. Трансформация внутренней торговли России в современных условиях : монография. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 151 с. – DOI 10.12737/1863099 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1863099> (дата обращения: 01.02.2025).

## РЕГУЛИРОВАНИЕ ВАЛОВОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОДУКТА ПУТЕМ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МУЛЬТИПЛИКАТОР ФОРМИРОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

*Еремин Владимир Владимирович*

*канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник,  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации,  
РФ, г. Москва*

## GROSS REGIONAL PRODUCT REGULATION BY INFLUENCE ON THE MULTIPLIER OF THE REGION RESOURCE POTENTIAL FORMATION

*Vladimir Eremin*

*Candidate of economic sciences, Leading Researcher,  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation,  
Russia, Moscow*

**Аннотация.** В статье рассмотрено отличие понятий «ресурсы региона» и «ресурсный потенциал региона». Определена связь ресурсного, экономического потенциалов региона и валового продукта региональной экономики. Выявлена возможность регулирования динамики ВРП региона путем воздействия на мультипликативные эффекты, генерируемые инвестициями в формирование ресурсного потенциала региона.

**Abstract.** The article examines the difference between the concepts of “regional resources” and “resource potential of a region”. The relationship between the resource and economic potential of the region and the gross product of the regional economy has been determined. The possibility of regulating the dynamics of the region's GRP by influencing the multiplier effects generated by investments in the formation of the region's resource potential has been revealed.

**Ключевые слова:** мультипликатор инвестиций, ресурсный потенциал региона, экономический потенциал региона, инвестиции.

**Keywords:** investment multiplier, resource potential of the region, economic potential of the region, investments.

### Введение

Сложные условия современной экономики повышают актуальность поиска новых инструментов стимулирования роста валового

регионального продукта (ВРП). Одним из таких инструментов, в настоящее время не используемым целенаправленно, является мультипликатор инвестиций. Рассмотрим концепцию использования этого инструмента в целях регулирования ВРП.

### Связь ресурсного и экономического потенциала региона

Под ресурсным потенциалом региона понимается совокупность возможностей использования ресурсов региона для решения задач социально-экономического развития региональной экономики. В этом заключается ключевое отличие ресурсов региона от ресурсного потенциала. Если ресурсы – совокупность факторов производства региональной экономики, то ресурсный потенциал – совокупность возможностей использования этих ресурсов. При этом наличие ресурсов еще не означает возможности их использования. Так как для формирования этой возможности требуются определенные объемы ресурсов, доступные к использованию в определенных пропорциях. Оценки этих пропорций иногда являются не точечными, а интервальными, так как, например, до определенных пределов труд может быть заменен капиталом и наоборот. Но, тем не менее, отсутствие наличия этих пропорций делает невозможным использование ресурсов. В таком случае ресурсный потенциал региона не формируется, оставаясь совокупностью ресурсов.

В свою очередь ресурсный потенциал региона определяет экономический потенциал региональной экономики – ее способность производить продукцию [1]. Если ресурсный потенциал недостаточен, то эта способность является достаточно ограниченной. Но от способности производить продукцию зависит валовой региональный продукт (ВРП) региональной экономики.

Таким образом, посредством формирования экономического потенциала, ресурсный потенциал региона оказывает влияние на динамику валового продукта региональной экономики – рисунок 1.



**Рисунок 1. Связь ресурсного потенциала и ВРП региона**

Источник: составлено автором

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что ресурсный потенциал региона является частью более широкого экономического потенциала региона, базой для его формирования. Следовательно, регулирование динамики ВРП возможно воздействием эту базу, на процесс формирования ресурсного потенциала региона. Возникает вопрос о направлении этого воздействия.

### **Регулирование динамики ВРП путем мультипликативного воздействия**

Формирование ресурсного потенциала региона осуществляется с помощью инвестиций. Эти инвестиции генерируют мультипликативные эффекты (прирост ВРП, как правило, превышающий прирост инвестиций). При этом инвестиции в формирование ресурсного потенциала одних отраслей экономики региона стимулируют рост значения регионального мультипликатора инвестиций.

Вложения средств в формирование ресурсного потенциала других отраслей снижают темпы роста регионального мультипликатора инвестиций [2]. Так как мультипликатор инвестиций показывает количество единиц прироста ВРП в расчете на одну единицу прироста инвестиций, изменение величины мультипликатора изменяет динамику ВРП, инициированную инвестициями в формирование ресурсного потенциала региона [3]. Следовательно, определять отраслевую структуру инвестиций в формирование ресурсного потенциала региона необходимо на основе оценки влияния инвестиций в каждую отрасль на величину регионального мультипликатора [4]. Таким образом создается основа для изменения этой отраслевой структуры инвестиций. Цель данного изменения – воздействие на значение регионального мультипликатора инвестиций для регулирования тем самым динамику ВРП.

Вариант 1: требуется стимулирование роста экономики региона. В таком случае в отраслевой структуре инвестиций в формирование ресурсного потенциала региона требуется максимизация долей инвестиций в отрасли, рост которых окажет наибольшее положительное влияние на величину мультипликатора.

Вариант 2: региональная экономика испытывает перегрев, стимулирующий инфляцию, требуется охлаждение этой экономики. Для решения этой задачи отраслевая структура инвестиций в формирование ресурсного потенциала региональной экономики должна быть выстроена таким образом, чтобы в ее составе преобладали доли инвестиций в отрасли, оказывающие максимальное негативное влияние на динамику регионального ВРП.

Общая схема такого регулирования ВРП представлена на рисунке 2.

Исходя из вышеуказанного можно сделать вывод, что мультипликатор инвестиций региональной экономики может быть использован в качестве инструмента управления темпами роста этой экономики.

В настоящее время в качестве такого инструмента региональный мультипликатор инвестиций целенаправленно не применяется. Это формирует не только научную новизну исследования, но и дает лицам, принимающим управленческие решения, новый инструмент управления региональной экономикой. С учетом наличия масштабного количества новых вызовов, сформировавшихся в последнее время для российской экономики и национальной безопасности, применение нового инструмента стимулирования экономического роста, является одним из ответов на эти вызовы.



**Рисунок 2. Схема регулирования ВРП**

Источник: составлено автором

### **Список литературы:**

1. Баева Н.Б., Ворогушина Д.В., Пронина Е.А. Модели и методы опережающего развития региональной экономики // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – № 1. – С. 169–179.
2. Еремин В.В., Сильвестров С.Н. Методология оценки прямого и косвенного влияния санкций на ресурсный потенциал национальной и региональных экономик // Проблемы прогнозирования. – 2025. – № 1 (208). – С. 162-174.
3. Горидько Н.П., Нижегородцев Р.М. Точки роста региональной экономики и регрессионная оценка отраслевых инвестиционных мультипликаторов // Экономика региона. – 2018. – Т.14. № 1. – С. 29-42.
4. Еремин В.В. Мультипликативное влияние формирования ресурсного потенциала на величину валового регионального продукта // Современная конкуренция. – 2024. – Т. 18. № 6 (102). – С. 97-110.

## 6. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

### ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

*Селезнев Алексей Сергеевич*

*аспирант*

*ФГБОУ ВО Российский экономический  
университет имени Г.В. Плеханова,  
РФ, г. Москва*

### MODERN PROBLEMS OF CAPITALIZATION MANAGEMENT OF RUSSIAN ISSUERS

*Aleksey Seleznev*

*Graduate student,*

*Federal State Budgetary Educational  
Institution of Higher Education Russian University  
of Economics named after G.V. Plekhanov,  
Russia, Moscow*

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные проблемы, связанные с функционированием управленческого механизма в отношении капитализации эмитентов в Российской Федерации, которые обусловлены влиянием макроэкономических факторов, корпоративного управления, а также реализацией ESG-принципов. Актуальность темы продиктована высокой значимостью повышения конкурентоспособности российского фондового рынка, необходимостью адаптации эмитентов к изменяющимся условиям глобального хозяйства. Цель исследования заключается в выявлении ключевых детерминант и барьеров, сдерживающих рост капитализации компаний, и анализ противоречий в подходах к их устранению. Приводимая характеристика опирается на учёт статистических сводок. Обнаружено, что основными препятствиями являются высокая зависимость от внешнеэкономической конъюнктуры, недостаточная диверсификация бизнеса, низкий уровень вовлеченности в ESG-повестку. Разногласия в научной среде сопряжены, главным образом, с различием в оценке влияния санкций, внутренних

рыночных механизмов, макроэкономических факторов на капитализацию. Сделан вывод о необходимости выработки комплексного подхода, сочетающего реформирование организационного управления, расширение инструментов фондового рынка, поддержку инновационной активности субъектов хозяйствования. Статья будет полезна исследователям в области экономики, инвесторам, а также практикам, занимающимся разработкой управленческих стратегий.

**Abstract.** The article examines the current problems related to the functioning of the management mechanism in relation to the capitalization of issuers in the Russian Federation, which are caused by the influence of macroeconomic factors, corporate governance, as well as the implementation of ESG principles. The relevance of the topic is dictated by the high importance of increasing the competitiveness of the Russian stock market and the need for issuers to adapt to the changing conditions of the global economy. The purpose of the study is to identify the key determinants and barriers hindering the growth of capitalization of companies, and to analyze contradictions in approaches to their elimination. The given characteristic is based on the accounting of statistical summaries. It was found that the main obstacles are high dependence on the external economic environment, insufficient business diversification, and low level of involvement in the ESG agenda. Disagreements in the scientific community are mainly related to differences in the assessment of the impact of sanctions, internal market mechanisms, and macroeconomic factors on capitalization. It is concluded that it is necessary to develop an integrated approach combining organizational management reform, expansion of stock market instruments, and support for the innovative activity of business entities. The article will be useful to researchers in the field of economics, investors, as well as practitioners involved in the development of management strategies.

**Ключевые слова:** капитализация, корпоративное управление, эмитенты, ESG-повестка, фондовый рынок, экономика

**Keywords:** capitalization, corporate governance, issuers, ESG agenda, stock market, economy

## Введение

Капитализация эмитентов является ключевым индикатором состояния финансовых рынков; она отражает динамику их экономического развития. Для российских компаний рассматриваемый показатель приобретает особую значимость в условиях глобализации, а также высококонкурентной среды. Несмотря на устойчивую роль капитализации в



оценке рыночной стоимости, отечественные субъекты хозяйствования сталкиваются с рядом вызовов, которые существенно ограничивают их способность эффективно управлять характеризуемым параметром. Именно поэтому важно проанализировать актуальные проблемные зоны, относящиеся к управленческому звену, и предложить конкретные рекомендации их разрешения.

На протяжении XIX и большей части XX столетий рост капитализации в развитых экономиках был обеспечен, главным образом, за счет постоянного увеличения числа компаний, выходящих на фондовые биржи. Этот подход является одним из наиболее устойчивых, поскольку исключает формирование «пузырей», когда рыночная стоимость акций оказывается существенно завышенной относительно их реальной цены. Многие страны достигли значительных успехов благодаря привлечению малых, средних организаций. Например, на китайском фондовом рынке зарегистрировано более 11 тысяч эмитентов, а в Индии – свыше 2 тысяч [5]. Крупные биржевые площадки Нью-Йорка, Гонконга, Лондона смогли добиться роста, активно работая с иностранными субъектами. Для сравнения, на Московской бирже обыкновенные акции торгуются только у 201 компании, из которых лишь 83 ведут регулярные биржевые операции. Это составляет менее 10% всех зарегистрированных публичных акционерных обществ в РФ [9]. В подобном контексте первичные публичные размещения (IPO) представляют собой относительно доступный способ увеличения капитализации отечественного рынка. В 2023-2024 годах наблюдается возрождение активности на рынке IPO: количество размещений достигло максимума за последнее десятилетие. Однако этот рост пока остается скромным. Отмеченное выше также обуславливает актуальность обсуждаемой темы.

### **Методы и материалы**

При подготовке статьи использовались сравнительный анализ, систематизация, обработка статистической информации, обобщение. Научные труды, посвященные раскрытию темы, охватывают множество вопросов, которые целесообразно условно дифференцировать на три базовые группы: влияние внешних факторов, корпоративное управление, а также роль ESG-повестки, нефинансовой отчетности.

Исследования, ориентированные на изучение внешнеэкономических и рыночных детерминант, представлены работами Н.А. Гончаровой [1], О.Д. Косоруковой, Н.Н. Прокимина [3], Т.С. Федько, И.Г. Сергеевой [10]. Авторы анализируют взаимосвязь между отраслевыми, макро-, микроэкономическими факторами и капитализацией, подчеркивая значимость сырьевой зависимости, колебаний валютных курсов для

российских компаний. В публикациях задействуется математическое моделирование с целью выявления существенных сил, влияющих на характеризующий показатель, уделяется особое внимание таким параметрам, как динамика цен на энергоресурсы, состояние мировых рынков. Помимо этого, делается упор на обосновании роли внешних финансовых детерминант, включая доступ к международным рынкам капитала, воздействие глобальных кризисов.

Проблематика качества корпоративного управления также широко рассматривается в трудах современных исследователей [4]. Описываются нюансы инструментария стратегической политики повышения капитализации, обращается внимание на важность независимого совета директоров, защиты прав акционеров.

В свою очередь, Г.В. Соболева, Е.И. Зуга [6] исследуют вовлеченность российских компаний в реализацию ESG-принципов. Авторы указывают на то, что следование экологическим, социальным, управленческим стандартам содействует росту долгосрочной привлекательности эмитентов, особенно на фоне трансформации глобальных рынков.

Состояние российского фондового рынка, его перспективы являются предметом анализа в трудах Е.В. Дорохова [2], В.В. Тадтаевой, Л.М. Абисаловой [7], Е. Утки [9]. Так, в источниках сделан фокус на устойчивости в условиях кризисных явлений; отмечается ограниченность текущей ликвидности, низкая активность розничных инвесторов. Особое место в аналитике отведено проблематике интернационализации российского рынка ценных бумаг, а также возможностям его интеграции в глобальную экономику.

Данные о капитализации ведущих компаний РФ представлены в обзоре [8], где приводится информация о 30 крупнейших эмитентах. Этот материал позволяет соотнести теоретические выводы исследователей с текущей ситуацией.

Итак, ознакомление с современными изысканиями помогает обнаружить ряд противоречий. Например, авторы по-разному оценивают влияние макроэкономических факторов на капитализацию. В то же время, мало внимания уделено разработке мер для активизации розничного инвестирования, диверсификации отраслевой структуры рынка. Проблемы региональной специфики, а также инновационного развития эмитентов остаются слабо освещенными, что высвечивает потребность в проведении дальнейших исследовательских работ в этих направлениях.

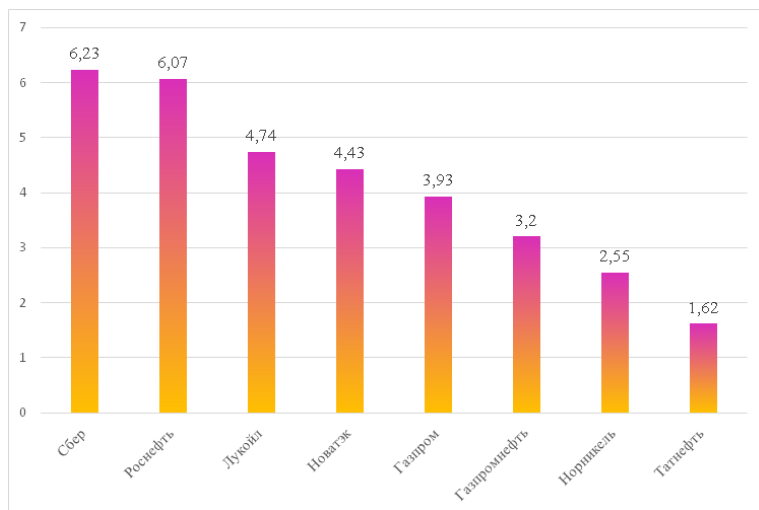
### **Результаты и обсуждение**

Обращаясь к рассмотрению сущностных аспектов, следует отметить, что капитализация эмитентов представляет собой совокупную

рыночную стоимость всех выпущенных и находящихся в обращении ценных бумаг конкретного хозяйствующего субъекта. Рассматриваемый показатель используется в целях оценки размера и веса компании на рынке, а также ее инвестиционной привлекательности. Капитализация классифицируется на малую, среднюю и крупную, что позволяет инвесторам выбирать активы в зависимости от их риска, а также доходности [2].

К примеру, крупные организацией с высокой капитализацией обычно более стабильны, устойчивы к экономическим кризисам, а эмитенты с низким значением характеризуемого параметра предлагают потенциал для быстрого роста, но связаны с более высоким уровнем риска.

На рисунке 1 с помощью диаграммы продемонстрирована информация о лидирующих по капитализации организаций в РФ.



**Рисунок 1. Информация о капитализации эмитентов  
(данные на 20 января 2024), трлн руб. [8]**

По сведениям Московской биржи, в 2023 году средний уровень дивидендной доходности составил 6,4%. В 2024 году был спрогнозирован значительный рост выплат, общая сумма которых достигает порядка 5 триллионов рублей. Это более чем в два раза превышает показатели предыдущего года, когда объем дивидендов составил около 2,5 триллиона рублей. Такой динамичный рост в значительной степени

сопряжён с ослаблением национальной валюты, что привело к увеличению рублевых доходов от экспортных операций.

**Таблица 1.**

**Информация о дивидендной доходности компаний в 2023 году [9]**

Организация	Дивиденд на акцию	Див. доходность
Сургутнефтегаз	12,81	22,7%
Лукойл	1182,0	16,9%
Магнит	981,0	14,4%
МТС	34,8	13,0%
Сбербанк	33,5	12,3%

Целесообразно обратиться к систематизации и характеристике факторов, воздействующих на капитализацию российских эмитентов (выделены по результатам ознакомления с публикациями [1, 6, 10]).

Так, одним из определяющих из них является нестабильность внешнеэкономической конъюнктуры. Влияние санкционных ограничений, волатильность цен на сырьевые товары, трансформации и коррективы в международной торговой политике оказывают значительное давление на рыночную стоимость организаций. Эмитенты, зависимые от экспорта природных ресурсов, особенно чувствительны к изменениям мировых цен на нефть, газ, металлы.

Ключевую роль играют также внутренние детерминанты, в том числе, уровень инфляции, динамика курса рубля, монетарная политика Центрального банка. Например, рост ключевой ставки приводит к удорожанию заемного капитала, что негативно отражается на инвестиционной привлекательности эмитентов. Помимо этого, колебания валютного курса меняют стоимость активов и обязательств, что влечет за собой пересмотр оценки капитализации.

В свою очередь, регулятивная среда тоже оказывает мощное влияние на управленческие действия в рассматриваемой сфере. Введение новых требований к раскрытию информации, изменения в налогообложении, регламентации корпоративного управления усложняют деятельность эмитентов. Так, к примеру, усиление контроля за отчетностью увеличивает административные издержки, что снижает финансовую устойчивость субъектов хозяйствования.

Переходя к характеристике конкретных проблем, сначала целесообразно их перечислить (рис. 3).



**Рисунок 3. Выделение актуальных проблем в области управления капитализацией эмитентов в РФ (составлено на основе [1-3, 6, 10])**

Комментируя представленную выше схему, необходимо подчеркнуть, что российские компании, особенно экспортеры, существенно зависят от мировых цен на сырьевые товары (речь идёт о нефти, газе, металлах). Волатильность на этих рынках напрямую влияет на стоимость их активов и, соответственно, капитализацию.

В свою очередь, низкий уровень активности розничных инвесторов, ограниченный доступ к рынкам капитала, недостаток ликвидности препятствуют полноценному росту анализируемого показателя.

В дополнение к обозначенному, многие эмитенты сталкиваются с непрозрачностью в принятии решений, конфликтами между акционерами и менеджментом, что снижает доверие со стороны инвесторов.

Весьма значимая группа проблем сопряжена с санкционным давлением, разного рода геополитическими рисками. Ограничения на привлечение внешнего капитала, а также снижение интереса к российским активам подрывают возможности организаций по увеличению своей рыночной стоимости.

Колебания курса рубля, высокая инфляция весомо затрудняют планирование и реализацию долгосрочных стратегий, ориентированных на увеличение капитализации.

Также целесообразно указать на то, что многие российские эмитенты сконцентрированы на одной отрасли либо сегменте, что делает их уязвимыми перед отраслевыми кризисами.

Наконец, следует упомянуть и об ограниченной инновационной активности. Нехватка инвестиций в исследования, разработки, интеграцию новых технологий закономерно приводит к снижению конкурентоспособности, долгосрочной привлекательности компаний для инвесторов.

Итак, управление капитализацией сталкивается с большим количеством системных затруднений, которые оказывают влияние как на текущую рыночную стоимость организаций, так и на перспективы роста. Каждая из обозначенных проблемных зон требует индивидуального подхода к разрешению, направленного на повышение устойчивости, привлекательности компаний. Для наглядности ниже представлена таблица 1 с характеристикой ключевых сложностей и возможными путями их устранения.

Таблица 1.

**Рекомендуемые пути разрешения проблем управления капитализацией эмитентов в РФ (составлено автором)**

<b>Проблема</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Предлагаемые пути решения</b>
Высокая зависимость от внешне-экономической конъюнктуры	Сырьевой экспорт составляет значительную долю доходов, компании уязвимы к колебаниям цен на нефть, газ, металлы.	Разработка программ диверсификации экономики, снижение зависимости от сырьевых рынков.
Слабое развитие внутреннего фондового рынка	Ограниченная ликвидность, низкая вовлеченность розничных инвесторов, недостаток инструментов для долгосрочных вложений.	Стимулирование участия частных инвесторов, развитие биржевой инфраструктуры, снижение барьеров для эмитентов.
Низкий уровень корпоративного управления	Непрозрачность управления, конфликты между акционерами, отсутствие доверия со стороны инвесторов.	Внедрение стандартов ESG, усиление прозрачности отчетности, повышение роли независимых директоров.
Санкционное давление, геополитические риски	Ограниченный доступ к международным рынкам капитала, снижение интереса со стороны иностранных инвесторов.	Формирование альтернативных источников финансирования внутри страны, развитие сотрудничества с дружественными государствами.

Проблема	Характеристика	Предлагаемые пути решения
Валютные, инфляционные рискованные факторы	Курсовые колебания, высокая инфляция подрывают долгосрочное стратегическое планирование.	Хеджирование валютных рисков, внедрение программ для защиты от инфляционных шоков.
Недостаточная диверсификация бизнеса	Концентрация деятельности в одном секторе повышает уязвимость перед отраслевыми потрясениями.	Инвестирование в смежные отрасли, разработка новых продуктов / услуг.
Ограниченная инновационная активность	Низкие затраты на исследования, разработки; технологическая отсталость.	Увеличение финансирования R&D, государственные субсидии на инновационные проекты, партнерства с университетами.

Из приведенной таблицы видно, что большинство проблем сопряжены с недостаточной устойчивостью компаний к внешним факторам, низким качеством управления, а также ограниченными возможностями привлечения капитала. Все сложности и изъяны взаимосвязаны, они усугубляют друг друга, создавая эффект замкнутого круга.

### Выводы

Управление капитализацией российских эмитентов представляет собой многоаспектную задачу, требующую учета множества факторов. Внешнеэкономическая нестабильность, регулятивные ограничения, структурные дисбалансы и т. п. накладывают очень серьезные ограничения на возможности организаций.

Систематизация и характеристика перечисленных в статье проблем предоставляет «фундамент» для последующего поиска решений, помогающих улучшить управленческий механизм, укрепить позиции эмитентов в РФ на финансовом рынке.

Ключевым выводом по итогам работы служит необходимость выработки и последовательной реализации комплексного подхода к решению данных вопросов, в том числе, подразумеваются меры на уровне компаний (реформы корпоративного управления, диверсификация бизнеса) и государства (имеются в виду развитие внутреннего рынка капитала, поддержка инноваций). Как представляется, устранение рассмотренных

сложностей, пробелов позволит повысить капитализацию эмитентов, сделать их более конкурентоспособными, устойчивыми на фоне вызовов современной экономики.

### Список литературы:

1. Гончарова Н.А. Анализ воздействия отраслевых, макро- и микроэкономических факторов на рыночную капитализацию компании / Н.А. Гончарова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2024. – № 1 (55). – С. 28-35.
2. Дорохов Е.В. Устойчивость фондового рынка компаний-эмитентов России в условиях кризисных явлений и глобальных трансформаций / Е.В. Дорохов // Финансы, деньги, инвестиции. – 2023. – № 4 (88). – С. 16-21.
3. Косорукова О.Д. Моделирование влияния существенных фактов на уровень капитализации российских компаний / О.Д. Косорукова, Н.Н. Прокимнов // Прикладная информатика. – 2022. – Т. 17. – № 1 (97). – С. 117-129.
4. Селезнев А.С. Влияние качества корпоративного управления на капитализацию компании / А.С. Селезнев // Наука и технологии: модернизация, инновации, прогресс. Сборник научных трудов по материалам XXIII Международной научно-практической конференции. – Анапа: 2024. – С. 19-34.
5. Селезнев А.С. Корпоративное управление, как часть политики повышения капитализации / А.С. Селезнев, Ю.Г. Тюрина // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 2. – С. 192-197.
6. Соболева Г.В. Вовлеченность российских компаний в реализацию ESG-повестки: социальный и корпоративный аспект в контексте нефинансовой отчетности / Г.В. Соболева, Е.И. Зуга // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2022. – Т. 38. – № 3. – С. 365-384.
7. Тадтаева В.В. Оценка состояния российского рынка ценных бумаг и перспективы его развития / В.В. Тадтаева, Л.М. Абисалова // Финансовая жизнь. – 2023. – № 2. – С. 40-45.
8. Топ-30 российских компаний по капитализации // URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/MaxMoi/a0771adc-3171-49b6-825b-1f6cbdf70289/> (дата обращения: 24.12.2024).
9. Утка Е. Развитие рынка ценных бумаг России в условиях интернационализации / Е. Утка // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства. Сборник научных трудов. – Симферополь: 2024. – С. 507-510.
10. Федько Т.С. Исследование внешних финансовых факторов, влияющих на стоимость публичных компаний, для повышения эффективности стратегического управления / Т.С. Федько, И.Г. Сергеева // Энергоэффективные инженерные системы. Материалы международных научно-технических конференций. – Санкт-Петербург: 2024. – С. 388-391.



## 7. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

### СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

*Копылова Юлиана Валерьевна*

*магистрант,*

*Южно-Уральский технологический университет,*

*РФ, г. Челябинск*

### STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES AT THE MUNICIPAL LEVEL

*Juliana Kopylova*

*Master's student,*

*South Ural Technological University,*

*Russia, Chelyabinsk*

**Аннотация.** Культура и творчество являются одними из основных направлений развития личности. Данная сфера является наиболее доступной и позволяет реализовать свой потенциал и достигнуть запланированных целей. Подтверждением важности творческих (креативных) индустрий стало принятие основополагающих нормативных актов в данной сфере. В статье проведена оценка состояния сферы креативных индустрий в городе Новый Уренгой и определены ключевые направления их дальнейшего развития.

**Abstract.** Culture and creativity are among the main areas of personal development. This area is the most accessible and allows you to realize your potential and achieve your planned goals. The adoption of fundamental regulations in this field has confirmed the importance of creative industries. The article evaluates the state of the creative industries in the city of Novy Urenгой and identifies key areas for their further development.

**Ключевые слова:** креативные индустрии, муниципальный уровень, поддержка, результаты.

**Keywords:** creative industries, municipal level, support, results.

В России тема креативных индустрий начала обсуждаться еще в начале 2000-х гг. и привлекла внимание экономистов своими возможностями. Так, на уровне страны креативные индустрии выступают одним из источников роста несырьевого экспорта, дают возможность изменить структуру экспорта в пользу высокотехнологичной продукции, креативных услуг и цифровых сервисов. Несмотря на это, ключевые нормативные акты в сфере креативных индустрий были приняты только в последние годы, а именно Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» [2].

Анализируя литературные источники можно дать определение понятию креативных индустрий, как деятельности, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант и которое несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности.

В общем виде классификацию креативных индустрий можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1.

## Классификация креативных индустрий [1]

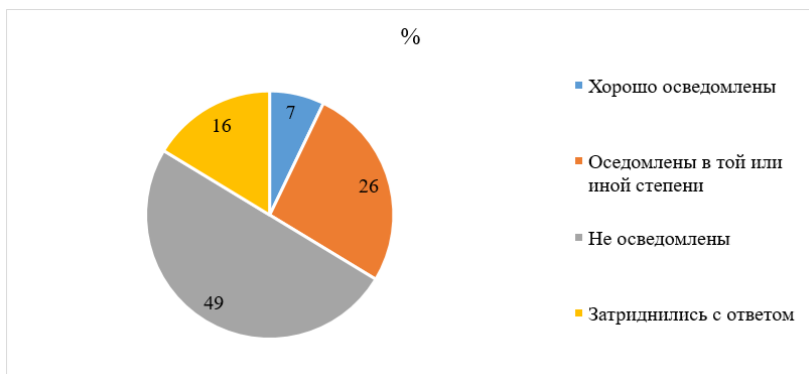
Искусство и культура	Дизайн	Медиа и коммуникации	Цифровые технологии
фотография; визуальное искусство; исполнительское искусство; искусство и антиквариат; ремесла; литература; библиотеки; музеи/галереи/архивы; культурное наследие; аукционы; фестивали и культурные инициативы	реклама; архитектура; интерьерный дизайн; графический дизайн; промышленный дизайн; мода; коммуникационный дизайн; дизайн среды; производство ювелирных изделий	издательское дело; телевидение и радио; реклама фильмы и видео; звукозапись; СМИ; связи с общественностью	дизайн и проектирование вебсайтов; дизайн и проектирование программного обеспечения; компьютерное программирование; дизайн приложений; IT-стратегии и планирование

В рамках исследования был проведен анализ состояния сферы креативных индустрий в городе Новый Уренгой Ямало-Ненецкого

автономного округа. Город Новый Уренгой является динамично развивающимся промышленным и культурным центром округа.

В городе Новый Уренгой действует Муниципальное автономное учреждение Молодежный центр креативных пространств и творческого развития «АРТ-резиденция». В 2025 году планируется открытие аналогичного пространства для творческого развития молодых людей – Арт-резиденцию «Сова».

Для определения состояния и направлений развития креативной индустрии в городе Новый Уренгой было проведено анкетирование с помощью социальных сетей. В анкетировании приняли участие 459 человек в возрасте от 16 до 67 лет. Количество опрошенных, информированных о понятии «креативная индустрия» представлено на рисунке 1.



**Рисунок 1. Результаты информированности респондентов о понятии «Креативные индустрии» в городе Новый Уренгой**

Как видно, 26% ответили, что в той или иной степени осведомлены о понятии «креативные индустрии», тогда как хорошо знают только 7%. 49% опрошенных ранее не слышали о данном понятии.

Среди тех, кто осведомлен о понятии «креативные индустрии» преобладают лица в возрасте от 21 до 42 лет.

В таблице 2 представлены ответы респондентах о компетенциях, которыми должны обладать люди, которые осуществляют деятельность в сфере креативных индустрий.

Таблица 2.

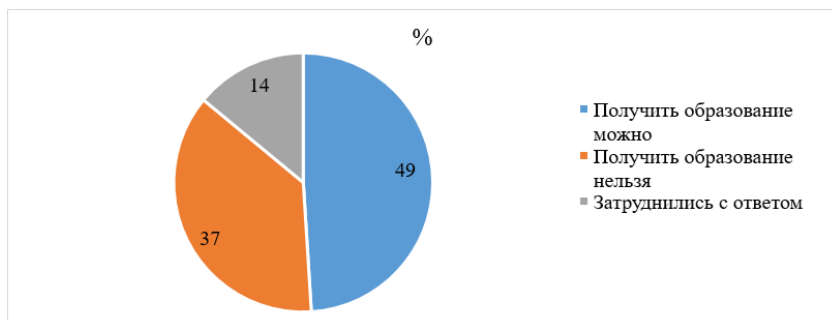
**Результаты опроса респондентов о компетенциях,  
которыми должны обладать специалисты, работающие  
в сфере креативных индустрий, %**

<b>Компетенция</b>	<b>% опрошенных</b>
Уметь быстро ориентироваться в идеях, появляющихся на рынке, и адаптировать их под цели компании	85
Уметь адаптироваться и отвечать на внешний запрос	84
Формулировать актуальную проблему и предлагать идею нового продукта, который мог бы помочь ее решить	79
Быть открытым новому, в том числе кардинальным изменениям жизни	77
Продуцировать оригинальные идеи, не похожие на то, что уже есть на рынке	75
Быть экономически грамотным и обладать предпринимательскими компетенциями	74
Эффективно использовать IT-технологии, которые необходимы для работы в отрасли	62
Легко учиться и переучиваться (проходить ПК и переподготовку)	58
Координировать свои действия с действиями других членов команды	57
Работать самостоятельно и проявлять инициативу в рамках поставленной задачи	43
Устанавливать контакты с незнакомыми людьми, в том числе по телефону	41
Предотвращать конфликты в рабочем процессе	38
Способность понимать и принимать конструктивную критику	34
Оценивать надежность утверждений, убедительность доводов	24
Строить логичные аргументированные высказывания	18
Ни одна из вышеперечисленных	11

Как видно, наибольшее количество опрошенных считают, что наиболее важными компетенциями в сфере креативной индустрии являются умение быстро ориентироваться в идеях, появляющихся на рынке, и адаптировать их под цели компании (85%), а также умение адаптироваться и отвечать на внешний запрос (84%).

О наличии возможности получить представленные выше компетенции в ходе обучения в г. Новый Уренгой 49% опрошенных ответили отрицательно. 37% считают, что предоставляемое в г. Новый Уренгой

образование достаточно для формирования соответствующих компетенций (рисунок 2).



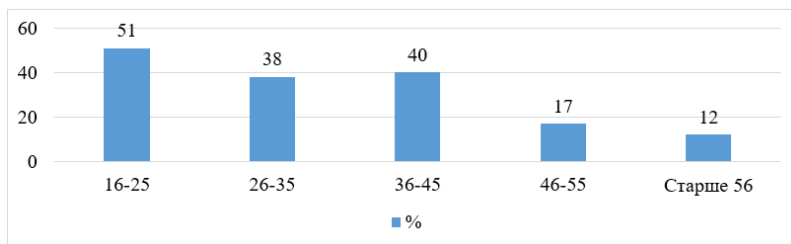
**Рисунок 2. Наличие соответствующего образования в городе Новый Уренгой для получения компетенций в сфере креативных индустрий**

Наиболее эффективные сферы креативной индустрии (рисунок 3), по мнению опрошенных жителей г. Новый Уренгой являются гастрономия (44%), музеи и галереи (32%), радио и ТВ (21%).



**Рисунок 3. Наиболее эффективные (отрасли) сферы креативных индустрий в городе Новый Уренгой по мнению опрошенных жителей**

Распределение ответов респондентов о готовности попробовать себя в креативной индустрии в привязке к возрастной группе отражено на рисунке 4.



**Рисунок 4. Наличие желания попробовать себя в креативной профессии среди опрошенных жителей города Новый Уренгой, в разрезе возрастов**

Можно отметить, что наибольший процент желающих попробовать себя в креативной профессии наблюдается у лиц в возрасте от 16-25 лет и 36-45 лет.

В таблице 3 представлены результаты опроса о знании мер поддержки креативной индустрии.

**Таблица 3.**

**Уровень информированности респондентов о мерах поддержки сферы креативных индустрий в городе Новый Уренгой**

Вид поддержки	% опрошенных
Гранты, конкурсы	67
Налоговые льготы	64
Создание территориальной инфраструктуры творческого (креативного) предпринимательства (арт-резиденции, творческие кластеры, центры современного искусства, этно-парки и проч.)	38
Развитие системы знаний и компетенций творческого и предпринимательского характера (создание школ креативных индустрий, центров прототипирования на базе творческих вузов, инклюзивных творческих лабораторий и проч.)	34
Правовое обеспечение охраны сделок с интеллектуальными правами, правовые и финансовые услуги	19
Формирование системы информационного обеспечения (создания базы цифровых копий творческих объектов, предметов искусства и проч.)	14
Ни об одном из этих инструментов (мер) не знаю	6
Затрудняюсь ответить.	11

Респонденты наиболее информированы о таких видах помощи как гранты, конкурсы (67%) и налоговые льготы (64%).

Развитие креативных индустрий должно стать одним из приоритетов социально-экономического развития города Новый Уренгой. С целью обеспечения указанной деятельности необходимо предпринять комплекс управленческих решений:

- создать структуру, обеспечивающую функции института развития креативных индустрий;
- сформировать экспертную группу по вопросам развития креативных индустрий;
- реализовать комплекс мероприятий, направленных на развитие креативных индустрий;
- проводить анализ развития креативной экономики города Новый Уренгой, необходимый для принятия управленческих решений.

Также можно отметить тот факт, что в городе Новый Уренгой отсутствует локальный нормативный акт, который бы регулировал отношения в сфере креативных индустрий, а также отсутствует ответственный орган. Реализация направлений осуществляется не отдельно, а в процессе реализации муниципальных программ.

### Список литературы:

1. Креативные индустрии в обществе: исторические аспекты культурного производства : коллективная монография / И.В. Хрипулов [и др.]. – Москва : Научный консультант, 2024. – 126 с. – ISBN 978-5-907084-66-7. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/140236.html> (дата обращения: 13.02.2025).
2. О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации: Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ // // Официальный Интернет-портал правовой информации : [сайт]. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения 15.02.2024).

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ДОСУГА, КУЛЬТУРЫ И СПОРТА НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

*Потока Анастасия Александровна*

*магистрант,*

*Южно-Уральский технологический университет,*

*РФ, г. Челябинск*

## PECULIARITIES OF MANAGEMENT OF LEISURE, CULTURE AND SPORTS AT THE MUNICIPAL LEVEL

*Potoka Anastasia*

*Master's student,*

*South Ural Technological University,*

*Russia, Chelyabinsk*

**Аннотация.** Состояние сферы досуга, культуры и спорта является одним из важнейших индикаторов эффективности деятельности руководства муниципального образования, а также показателем его уровня развития, духовного и физического здоровья населения. В статье рассматриваются особенности управления сферой досуга, культуры и спорта на муниципальном уровне.

**Abstract.** The state of culture, leisure and sports is one of the most important indicators of the effectiveness of the municipal administration, as well as an indicator of its level of development, mental and physical health of the population. The article discusses the specifics of managing the sphere of culture, leisure and sports at the municipal level.

**Ключевые слова:** управление, муниципальный уровень, культура, досуг, спорт.

**Keywords:** management, municipal level, culture, leisure, sports.

Управление учреждениями досуга, культуры и спорта становится значимым направлением социальной политики муниципальных образований, которое в большинстве случаев определяет комфортность проживания жителей на подведомственной территории. Деятельность органов управления муниципальных образований в сферы досуга, культуры и спорта должна быть сосредоточена на обеспечении всеобщей доступности культурно-досуговой и спортивной деятельности.



Функции муниципальных органов власти по управлению сферой досуга, культуры и спорта представлены на рисунке 1.

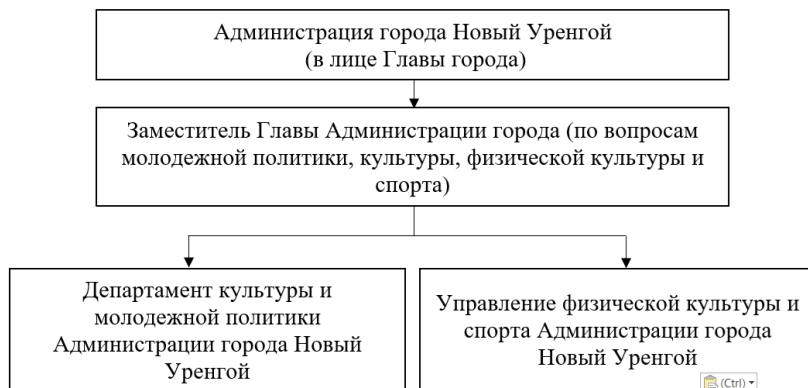


**Рисунок 1. Функции муниципальных органов власти по управлению сферой досуга, культуры и спорта**

В статье рассмотрена система управления сферой досуга, культуры и отдыха в муниципальном образовании город Новый Уренгой. Город Новый Уренгой считается неофициальной «Газовой столицей» России и является крупнейшим как по численности населения, так и по

промышленному потенциалу городом Ямало-Ненецкого автономного округа. В 2023 году город отметит свой 50-летний юбилей.

На рисунке 2 представлена система управления сферой досуга, культуры и спорта в городе Новый Уренгой.



**Рисунок 2. Система управления сферой досуга, культуры и спорта в городе Новый Уренгой [2]**

Система управления сферой досуга, культуры и спорта является линейно-функциональной.

Для анализа управления развитием сферы досуга, культуры и спорта на местном уровне используют следующую последовательность действий:

- проведение анализа организации управления развитием сферы досуга, культуры и спорта;
- проведение анализа уровня материальной и кадровой обеспеченности учреждений досуга, культуры и спорта на территории муниципального образования;
- проведение анализа финансовой обеспеченности, финансирования и формирования внебюджетных доходов учреждений;
- проведение SWOT-анализа по управлению развитием сферы культуры на территории муниципального образования [1].

Анализ достигнутых результатов в сфере досуга, культуры и спорта представлен в таблице 3.

Таблица 3.

**Анализ достигнутых показателей в сфере досуга, культуры  
и спорта в город Новый Уренгой за 2021-2023 гг. [2]**

Показатель	2021	2022	2023	Отклонение, +; -	
				2022 к 2021	2023 к 2022
Количество мероприятий, проведенных муниципальными организациями культуры, ед.	3 688	3 835	3 512	147	-323
Численность посетителей культурно-досуговых мероприятий (с учетом киносеансов), чел.	474 163	665 331	732 882	191 168	67 551
Охват жителей музейно-выставочной деятельностью, чел.	126 267	128 238	137 085	1 971	8 847
Количество спортивных сооружений, ед.	321	331	340	10	9
Численность населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом,	71 640	72 420	70 108	780	-2 312
Количество проведенных спортивных мероприятий, ед.	998	1 028	1 033	30	5

Как видно, по ряду показателей наблюдается отрицательная динамика. Количество мероприятий досуговой и культурной направленности снизилось в 2023 году, при этом увеличивается охват численности участников. Сократилась также численность граждан постоянно занимающихся физической культурой и спортом. Одной из причин является отток населения в другие регионы страны.

В таблице 4 представлен анализ обеспеченности населения города объектами культуры и досуга.

Таблица 4.

**Анализ обеспеченности жителей горда Новый Уренгой объектами культурно-досуговой и спортивной деятельности за 2021-2023 гг. [2]**

Показатели	Единицы измерения	Отчетный период		
		2021	2022	2023
Уровень фактической обеспеченности учреждениями культуры от нормативной потребности				
клубами и учреждениями клубного типа	процентов	500,00	500,00	300,00
библиотеками	процентов	66,67	66,67	35,71
парками культуры и отдыха	процентов	0,00	0,00	0,00
Уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями исходя из ЕПС	процентов	62,4	66,4	69,7

Как видно, жители города сверх норматива обеспечены только клубами и учреждениями клубного типа. В городе отсутствуют парки культуры и отдыха. Обеспеченность библиотеками значительно сократилась.

Финансирование муниципальной сферы досуга, культуры и спорта осуществляется за счет бюджетных средств и оказания платных услуг. В таблице 5 представлен анализ объемов финансирования муниципальных программ.

Таблица 5.

**Анализ исполнения бюджета муниципальных программ в сфере досуга, культуры и спорта в городе Новый Уренгой за 2021-2023 гг. [2]**

Наименование муниципальной программы	План / Факт	Значение, тыс. руб.			% исполнения (факт/план)		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
«Развитие культуры и творчества»	План	917	1 149	1 263	98,9	99,7	97,4
		900	474	734			
	Факт	907	1 145	1 230			
		866	527	301			
«Физическая культура – Здоровье – Спорт»	План	726	806 387	1 438	96,7	99,6	98,8
		751		605			
	Факт	702	803 388	1 421			
		486		971			

Как видно, бюджет муниципальных программ исполнен практически на 100%. В таблице 6 представлена матрица эффективности реализации программ, относящихся к сфере досуга, культуры и спорта.

**Таблица 6.**

**Анализ эффективности реализации муниципальных программ в сфере социальной политики в муниципальном образовании город Новый Уренгой за 2021-2023 гг. [2]**

Наименование муниципальной программы	Результат достижения показателей эффективности муниципальной программы		
	2021	2022	2023
«Развитие культуры и творчества»	Высокий	Высокий	Высокий
«Физическая культура – Здоровье – Спорт»	Умеренный	Умеренный	Высокий

Из проведенной оценки эффективности реализации муниципальных программ видно, что в 2023 году ситуация по достижению запланированных показателей значительно улучшилась.

SWOT-анализ состояния сферы досуга, культуры и спорта показал, что ключевыми для города Новый Уренгой остаются проблемы с обеспеченностью жителей объектами досуга и спорта, а также отток специалистов из этих сфер. Муниципальным органам власти необходимо направить усилия решение проблем в данных направлениях.

**Список литературы:**

1. Балицкая, А.В. Методы управления сферой культуры и досуга на муниципальном уровне / А.В. Балицкая. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 4 (451). – С. 356-358. – URL: <https://moluch.ru/archive/451/99369/> (дата обращения: 11.02.2025).
2. Официальный сайт Администрации г. Новый Уренгой / Муниципальные программы // Электрон. текст. дан. – Режим доступа: <https://nur.yanao.ru/about/a8100/>. (дата обращения: 11.02.2025).

## 8. ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТИТУТА АВТОНОМНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ И ЕЕ РОЛЬ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИНИЦИАТИВЫ

**Бекулова Бэла Вячеславовна**

*студент*

*Института государственной службы и управления,*

*Российская академия народного хозяйства*

*и государственной службы*

*при Президенте Российской Федерации,*

*РФ, г. Москва*

### THE TRANSFORMATION OF THE INSTITUTION OF AUTONOMOUS INSTITUTIONS AND ITS ROLE IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL INITIATIVE

**Bela Bekulova**

*Student*

*of the Institute of Public Administration and Management,*

*Russian Presidential Academy of National*

*Economy and Public Administration,*

*Russia, Moscow*

**Аннотация.** В статье сделана попытка, с учетом современных реалий, оценить итоги реализации законов по совершенствованию организационных процессов, направленных на создание конкурентоспособной рыночной продукции в современных условиях. Рассмотрены неценовые факторы спроса и предложения, используемые в государственных и муниципальных учреждениях опыта по эффективному использованию материальных, трудовых и иных ресурсов. Сделан акцент на положительный опыт некоторых участников рынка, использующиеся статус автономного учреждения. Данный тип организационной структуры позволяет сочетать интересы учредителя по привлечению и сохранению контингента, пользующиеся услугами бюджетного учреждения, а

потребителям дает возможность получить услуги, заявленной, в соответствии с платежеспособностью услуги, спросом участника рынка.

**Abstract.** The article attempts, taking into account modern realities, to evaluate the results of the implementation of laws and regulations to improve organizational processes aimed at creating competitive market products in modern conditions. The non-price factors of supply and demand used in state and municipal institutions of experience in the effective use of material, labor and other resources are considered. The emphasis is placed on the positive experience of some market participants using the status of an autonomous institution. This type of organizational structure allows you to combine the interests of the founder in attracting and retaining the contingent using the services of a budget institution, and gives consumers the opportunity to receive services that are declared in accordance with the solvency of the service and the demand of a market participant.

**Ключевые слова:** автономный, казенный, бюджетный типы учреждений; конкуренция на рынке социальных услуг; развитие предпринимательской инициативы в бюджетной сфере, риск банкротства.

**Keywords:** autonomous, state-owned, budgetary types of institutions; competition in the social services market; development of entrepreneurial initiative in the budgetary sphere, the risk of bankruptcy.

С принятием Федерального закона № 83-ФЗ, в РФ началась реформа бюджетного сектора по стране. В ее основу было положено принятый ранее в 2006 году Федеральный закон об «Автономных учреждениях», применение которого, в бюджетной сфере, стало возможным только спустя 4 года. В соответствии с Федеральным законом от 8 мая 2010г. № 83-ФЗ получатели бюджетных средств с 1 января 2011г. следовало преобразовать в один из типов: – бюджетное, казенное или автономное.

Данные Росстата РФ свидетельствуют о предпочтении учредителей первому типу организации, то есть бюджетному. На начало 2013г. к данному типу относились 85,4 % учреждений, казенным – 10,4 и автономным всего 4,5.

По своим масштабам и глубине предусмотренных преобразований, по оценке Заместителя Министра финансов РФ Т.Г. Нестеренко, трансформация революционных намерений в совершенствовании устоявшихся во времени консервативных взглядов на финансирование бюджетной сферы, было «расшатано», и предложены смелые решения по развитию предпринимательской инициативы в огромной по масштабам социальных учреждениях страны: школах, садиках, клубах, библиотеках и других. По заключению того же автора, вводимые новшества не имели

«аналогов в современной истории» [2, с.5]. По заключению экспертов, «изменения должны коснуться каждого учреждения, служить интересам каждого жителя России» [7, 8, 9, 10, 11]. Наряду с положительными откликами к новой форме регулирования предпринимательской деятельности в бюджетной сфере, отдельные авторы справедливо упрекают коллег об отсутствии в их исследованиях системного подхода к оценке риска банкротства учреждений [13]. Действительно, чтобы снизить риск банкротства, основной успех заложен в эффективном использовании не только материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов, но и повышения качества предоставляемых услуг. В данном контексте свободное распоряжение ресурсами и мотивационные инструменты бизнеса: усилить лояльность работников, укрепить корпоративную культуру, повысить эффективность компании [12, с 86-87].

Учитывая актуальность в реализации намеченного курса была установка целевых ориентиров. В этих установках динамика автономных учреждений считалось одним из показателей для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц и руководителей высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности в соответствующем регионе [4].

Автономное учреждение, по тому времени, это нововведение, предоставившее необходимую свободу и инициативу для эффективного развития учреждений социальной сферы. В условиях новой системы финансирования каждое учреждение, по замыслу учредителя, должно быть заинтересовано в том, чтобы работать эффективно, предоставлять качественные услуги, эффективно использовать закрепленное движимое и недвижимое имущество, и в этой конкурентной среде, у автономного учреждения будет несколько больше возможностей для этого.

Наглядным примером этой конкуренции является создание частных поликлиник, школ, дошкольных учреждений. Одним из таких примитивных, но убедительных примеров является оживлений инвестиционной активности по обновлению материально-технической базы, изменению подходов для эффективного использования имущества и повышения качества предоставляемых услуг. После получения статуса «Автономного», в городской стоматологический поликлинике №2 городского округа Нальчик были установлены счетчики воды, тепла, электроэнергии, оптимизированы эксплуатация телефонной связи. Расходы на их установку, впоследствии, были компенсированы за счет экономики в текущем времени, дополнительного перечня услуг, оказанных населению.



Перевод учреждений социальной сферы в автономный тип, как предполагало, решало несколько задач:

а) во-первых, создает конкурентную среду на рынке предоставления государственных (муниципальных) услуг на основе развития государственно-частного партнерства;

б) во-вторых, способствует снижению нагрузки на бюджет, поскольку в результате спроса на более качественные и дополнительные услуги, оно может увеличить выручку, остающейся в полном распоряжении у него, решать, таким образом, злободневные задачи;

с) в-третьих, местный бюджет пополняется налогом от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

д) за счет эффективного использования трудовых и материальных ресурсов, расширения их прав в коммерческой деятельности, в рамках уставной деятельности, создать площадку для конкуренции с частным бизнесом, предлагающим альтернативные услуги населению;

е) предоставить населению, имеющим низкие доходы, услуги, выходящие за рамки минимальных социальных стандартов и создать условия для ценовой конкуренции;

ф) укрепить финансово-экономическую основу автономных учреждений для реализации инвестиционных проектов, осуществления и развития уставной деятельности, включая снижение нагрузки на региональный бюджет и другие.

Тем самым Закон усмотрел возможность создания площадки для управляемого предпринимательства в социальной сфере в рамках оказания государственных (муниципальных) услуг населению. В отличие от казенных и бюджетных учреждений, государственной и муниципальной форм собственности, автономные учреждения имеют право использовать кредитные ресурсы коммерческих банков, иметь счета в этих банках, распоряжаться по своему усмотрению прибылью от предпринимательской, и иной приносящей доход деятельностью и т.д. Финансирование автономных учреждений из бюджета соответствующего уровня осуществляется в виде субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания (заказа) и зависит от их объема [1] и, с учетом расходов на содержание недвижимого и особо ценного движимого имущества и уплату налогов.

В соответствии с Указом Президента РФ удельный вес автономных учреждений к общему количеству государственных и муниципальных учреждений входил в систему показателей для определения эффективности деятельности органов государственной и муниципальной власти в течение длительного периода [3,4]. Ретроспективный анализ демографии автономных учреждений позволяет акцентировать на

лидерство в этой области республики Башкортостан. В этой республике обозначенные проблемы наиболее активно начали решать в детских дошкольных учреждениях. Число автономных учреждений в Кировском районе г. Уфы составляет более 50%, в Советском районе около ¼ всех учреждений. Кроме того, на автономный тип организационно-правовой формы учреждений переведены библиотечные системы, поликлиники, врачебно-физкультурные диспансеры, детские санатории, больницы, музеи, дворцы культуры и другие. Все многофункциональные центры по предоставлению государственных и муниципальных услуг, переведены в статус автономных, что позволяет оказывать потребителям, не только более качественные услуги, но и расширять их перечень. По данным Росстата РФ Башкортостан один из субъектов, где удельный вес автономных учреждений превосходит в несколько раз общефедеральные показатели: на 1000 единиц учреждений социальной сферы приходится 134, в том числе 78 среди государственных и 144 среди муниципальных учреждений. В республике Башкортостан в структуре учреждений социальной сферы автономные составляют 13% от общего их числа, что в 2,5 раза выше, чем по РФ, в 13 раз, чем по СКФО и более чем в 20 раз, чем по субъектам СКФО.

Таблица 1.

**Распределение учреждений государственной и муниципальной форм собственности по организационно-правовым формам на конец 2023г. Источник: Составлена автором с использованием статистических материалов Росстата [6, с.526-527]**

	Всего учреждений, ед., (в % к итогу)	Число предприятий, в % к итогу	Типы учреждений государственной собственности			Число предприятий в % к итогу	Типы учреждений муниципальной собственности		
			Казенные	Бюджетные	Автономные		Казначейские	Бюджетные	Автономные
Российская Федерация	197888	46681	18744	23229	4708	151207	69672	67605	13930
	100,0	24,1	9,5	11,7	2,4	76,4	35,2	34,2	7,0
СКФО	15283	3738	1575	2030	133	11545	7103	4354	88
	100	24,5	10,3	13,3	0,9	75,5	46,5	28,5	0,6
Дагестан	5976	1058	507	530	21	4918	3578	13,05	35
	100	17,7	8,5	8,9	0,4	81,3	72,8	26,5	0,6

	Всего учреждений, ед. (в % к итогу)	Число предприятий, в % к итогу	Типы учреждений государственной собственности			Число предприятий в % к итогу	Типы учреждений муниципальной собственности		
			Казенные	Бюджетные	Автономные		Казначейские	Бюджетные	Автономные
Ингушетия	680	508	126	363	19	172	153	19	-
	100	74,7	18,5	53,4	2,8	25,3	22,5	2,8	-
ББР	1132	267	163	96	8	865	797	64	4
	100	23,6	14,4	8,5	0,7	76,4	70,1	5,7	0,4
КЧР	854	251	116	125	10	603	292	308	3
	100	29,4	13,6	14,6	1,2	70,6	34,2	36,1	0,4
Сев. Осетия (Алания)	1082	378	147	211	20	704	260	432	12
	100	34,9	13,6	19,5	1,8	65,1	24,0	39,9	1,1
Чеченская Республика	2076	588	200	356	32	1488	290	1188	10
	100	28,3	9,6	17,1	15,0	71,7	14,0	57,2	0,5
Ставрополь- ский край	3483	688	316	349	23	2795	1733	1038	24
	100	19,8	9,1	10,0	0,7	80,2	49,8	29,8	0,7

Одно из преимуществ автономных учреждений – это право со следующего года, без процедуры перерегистрации перейти обратно на первоначальный статус своей организации. Однако, после их создания, этим правом пользуются единицы, которые не смогли воспользоваться предпринимательской инициативой и внедрить программу по эффективному применению экономических и предпринимательских инструментов по совершенствованию менеджмента устоявшихся стереотипов.

Сравнительный анализ данных таблицы 1 констатирует разброс показателей по учреждениям, работающей с использованием статуса автономного типа в среднем по РФ с 9,4% по Уральскому 22, Приволжскому 13,0, Северо-Западному 11, Дальневосточному 12 процентов и т.д. По СКФО этот показатель составляет 0,9 процента в государственных до 0,6 процента в муниципальных учреждениях, а достигнутый уровень ниже чем, в среднем по РФ (Таблица 1).

Низкие темпы перевода учреждений в автономный тип объясняется боязнью руководителей потерять гарантированное финансирование, а

стремление получить статус «казенного» объясняется ожиданием исполнения бюджетной росписи в полном объеме. Однако, практика финансирования расходных обязательств свидетельствует об обратном – многие статьи затрат в период формирования бюджетной росписи сводятся к минимуму и, далеки, от заявочного варианта. При такой практике, большинство руководителей предпочитают бюджетный тип учреждений, финансирование которых отвечает принципу «жить по средствам».

Автономное учреждение, в сравнении с казенными и бюджетными, более свободно в распоряжении имуществом, и в том числе, денежными средствами, полученными от приносящей доход деятельности. Согласно статье, ст. 296 ГК РФ собственник передает имущество автономному учреждению на правах оперативного управления. При этом, учредитель устанавливает задания для автономного учреждения в соответствии с предусмотренной его уставом основной деятельностью, сохраняет размер субсидий и субвенций с учетом расходов на их содержание.

Например, Закон предполагает право автономного учреждения перенаправлять, через наблюдательный совет, сэкономленные деньги, например, с коммунальных услуг, на другие нужды учреждения, т.е. не возвращать их в бюджет. Положительным фактором в деятельности автономных учреждений является повышение ответственности перед государством, получателями государственных (муниципальных) услуг. Снижение качества предоставляемых услуг неминуемо приведет к потере контингента, сокращению нагрузки и рабочих мест, снижению объема финансирования в зависимости от контингента. Распределение учреждений государственной и муниципальной форм собственности по организационно-правовым формам на конец 2023 г. Снижение объема государственного (муниципального) заказа учредителя приводит к негативным последствиям (Таблица 2).

Таблица 2.

**Социально-экономические последствия снижения объема государственного (муниципального) заказа учреждениями социальной сферы на очередной финансовый год и плановый период. Составлена автором**

Возможные последствия	Получение государственной (муниципальной) услуги за пределами прописки получателя услуг		
	Района, поселения	Региона	РФ
Сокращение штата обслуживающего персонала социальной сферы в связи с оптимизацией расходных обязательств	+	+	+
Снижение налоговых поступлений, включая отчисления единого социального налога	+	+	+
Перераспределение стоимости государственных (муниципальных услуг) не в пользу территории	+	+	+
Снижение ВВП (ВРП) на стоимость оплаченных за границей (региона) услуг социального характера (при прочих равных условиях)	-	+	+
Увеличение нагрузки на бюджет соответствующего уровня (удельные расходы на единицу получателей бюджетных средств)	+	+	+
Увеличение расходов домашних хозяйств, связанные с получением услуг вне места жительства (доставка, потери времени на место получения услуги и т.д.)	+	+	+

Характерной особенностью процесса трансформации является относительно низкие уровни в государственных учреждениях в сравнении с муниципальными автономными учреждениями. Как показано в таблице, социально-экономические последствия снижения государственного (муниципального) заказа по месту нахождения клиента выходят за пределы экономических интересов конкретного учреждения на уровень управления вышестоящих органов, так как последствия затрагивают структурные сдвиги в системе финансов и бюджета на всех уровнях системы.

**Выводы.** С учётом накопленного опыта, и общехозяйственной значимости учреждений социальной сферы на современном этапе, актуально на современном этапе развивать положительный опыт,

достигнутый в этих учреждениях к настоящему моменту. За анализируемый период в РФ образовано 2786,7 тыс. частных предприятий по различным профилям услуг, что составляет реальную конкуренцию государственным и муниципальным структурам. Условия для перевода – повышение качества предоставляемых услуг по результатам изучения их экономического и управленческого потенциала. Конкурс бизнес-планов позволит поэтапный отбор учреждений с учетом предложений по расширению перечня и объема оказываемых услуг, мероприятий по эффективному использованию закрепленного имущества, включая план по внедрению энергосберегающих технологий, водопотребления и водоотведения, а также затрат, относящиеся постоянный характер по отношению к объему услуг или продукции. Эта процедура позволит учреждению производить поэтапный отбор претендентов для перевода их в автономный тип.

### Список литературы:

1. Федеральный Закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ (ред. от 21.11.2022) «Об автономных учреждениях».
2. Федеральный закон № 83-ФЗ: основные положения, механизмы и инструменты [Текст] / Министерство финансов Российской Федерации; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; под ред. М.Ю. Алашкевича, Б.Л. Рудника. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 79, [1] с. – 3000 экз. – ISBN№ 978-5-7598-0947-0
3. Указ Президента Российской Федерации от 10 сентября 2012 г. № 1276 «Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности».
4. Указ Президента РФ от 14.11.2017 № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».
5. Указ Президента РФ от 25.04.2019 № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».
6. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 1081.
7. Кабардино-Балкария в цифрах.2016: Стат. сб. / Кабардино-Балкариятат. Н., 2016г. – 270 с.

8. Ануфриева А.А., Липкина Н.А. Социально значимые государственные (муниципальные) услуги: Понятие, признаки и стандарты качества. Вестник Института Экономики Российской Академии Наук. 2021. № 4. С. 78-94.
9. Бекулов Х.М., Канокова Б.А. Пути эффективного управления государственным и муниципальным имуществом в автономных учреждениях // Современная наука: тенденции развития: Материалы V Международной научно-практической конференции. 23 июля 2013г.: Сборник научных трудов. Том II.-Краснодар, 2013. -172с.
10. Жангоразова, Ж.С. Региональные социально-экономические системы как объект управления / Ж.С. Жангоразова, Х.М. Бекулов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 29(3). – С. 164-168. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10250 EDN#: KTN№TAQ
11. Фролов А.В. Диагностика и конструктивизация административных дисфункций в процессе управления социально-экономическими системами Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № S6.
12. Родионова М.А. Конкурентоспособность автономных учреждений спортивной направленности. Теория и практика физической культуры. 2017. № 5. С. 86-87.
13. Kulikov A.I. (2015) ESTIMATING OF THE PROBABILITY OF BANKRUPTCY OF THE ORGANISATIONS IN THE KALUGA REGION, BASED ON THE RUSSIAN AND FOREIGN MODELS. ISJ Theoretical & Applied Science 01 (21): 145-149. doi: <http://dx.doi.org/10.15863/TAS.2015.01.21.25>

*ДЛЯ ЗАМЕТОК*



**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:  
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

*Сборник статей по материалам ХСІ международной  
научно-практической конференции*

№ 2 (91)  
Февраль 2025 г.

В авторской редакции

Подписано в печать 17.02.25. Формат бумаги 60x84/16.  
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 5,5. Тираж 550 экз.

Издательство «МЦНО»  
123098, г. Москва, ул. Маршала Василевского, дом 5, корпус 1, к. 74  
E-mail: [economy@nauchforum.ru](mailto:economy@nauchforum.ru)

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного  
оригинал-макета в типографии «Allprint»  
630004, г. Новосибирск, Вокзальная магистраль, 1

16+



НАУЧНЫЙ  
ФОРУМ  
[nauchforum.ru](http://nauchforum.ru)